

Oppfatning av medarbeidersamtalen som verktøy i prestasjonsledelse



Universitetet
i Stavanger

Cathrine Lorentzen og Charlotte Worre

Mastergradsavhandling i Executive MBA
Handelshøgskolen ved UiS
Universitet i Stavanger

2014/2015

Forside masteroppgave



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE
Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

FXMAEMBA 100 MA
EXECUTIVE MBA HØST 2014

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

STRATEGISK HRM

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

~~Ja~~ nei **NEI**

TITTEL:

OPPFATNING AV MEDARBEIDERSAMTALEN SOM ET
PRESTASJONSLEDELSESVERKTØY

ENGELSK TITTEL:

PERCEPTION OF PERFORMANCE APPRAISAL AS
A TOOL IN PERFORMANCE MANAGEMENT

FORFATTER(E)

Studentnummer:

222450

991544

Navn:

CATHRINE LORENTZEN

CHARLOTTE WORRE

VEILEDER:

PROFESSOR
ASLAUG
MIKKELSEN

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2014

Underskrift UiS EVU:.....

Sammendrag

Konkurransesituasjonen for organisasjoner i dagens samfunn er hard. De menneskelige ressursene i en organisasjon blir stadig viktigere, for å kunne skape et konkurransefortrinn. De ansattes motivasjon for å prestere er et sentralt tema i mye litteratur og forskning innen Human Resource Management (HRM). Medarbeidersamtalen er et av flere ledelsesverktøy, som blir brukt i de fleste organisasjoner. Motivasjonen for oppgaven var ønsket om å finne ut mer om ledere og medarbeidere sin oppfatning av om medarbeidersamtalen kan gi økt motivasjon og bedre prestasjoner. Hensikten med denne oppgaven var å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. For å få innsikt i dette ble det identifisert tre hoved forskningsspørsmål: Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen? På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner? Har leder og medarbeider samme oppfatning av at medarbeidersamtalen er rettferdig? For å få bedre innsikt i forskningsspørsmålet om motivasjon, blir det sett på om medarbeidersamtalen fremmer autonomi, kompetanse, følelse av felleskap og om det gis mål og tilbakemelding. I oppgaven er SpareBank 1 SR-Bank brukt som casestudie. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer i seks av bankens avdelinger, i hvert tilfelle ble en leder og en medarbeider intervjuet. Intervjuene var del av et kvalitativt forskningsdesign og fulgte en utarbeidet intervjuguide for oppgaven. Funnene fra intervjuene ble analysert og deretter diskutert mot relevant teori om medarbeidersamtalen, strategisk prestasjonsledelse og motivasjonsteori.

Resultatene viser at medarbeidersamtalen står sterkt som prestasjonsledelsesverktøy i SpareBank 1 SR-Bank. Både ledere og medarbeidere var av den oppfatning at medarbeidersamtalen var nyttig, motiverende og rettferdig. Den delen av samtalen som omhandler målsetting og tilbakemelding oppleves av mange som motiverende. De som hadde forberedt seg best var mest fornøyde med gjennomføringen av samtalen.

For videre forskning foreslås det å se nærmere på hvordan ulike lederegenskaper, ledertyper og kjønn spiller en rolle for oppfatning av medarbeidersamtalen, og hvordan dette gjenspeiles hos deres medarbeidere. Det er også mulig å fordype seg mer i den sosiale identiteten til ledere og medarbeidere, for å se hvorvidt dette har noe å si for opplevelsen av medarbeidersamtalen.

Abstract

As the business environment becomes more competitive, the organization's human resources become more important to the success of the firm. There is much research done on Human Resource Management (HRM), and the importance of performance and individual motivation. Performance appraisal is one of the tools often used in performance management in different organizations. The motivation for this Master Thesis was to find out how managers and employees perception of the performance appraisal was. The main objective of this study was to explore how the performance appraisal in SpareBank 1 SR-Bank can increase the employee's motivation and improved work performance. Based on this, three main research questions were identified: Is there conformity between managers and employees perception of the performance appraisal? In which way will the performance appraisal promote motivation and good work performance? Have managers and employees the same perception of justice in the performance appraisal process? Autonomy, competence, commitment, goal-setting and feedback are concepts of interest related to motivation that has been reviewed in this study. This master thesis uses SpareBank 1 SR-Bank as a case study.

Semi-structured interviews were conducted in six of the bank's departments. For each department one manager and one employee were interviewed. Interviews were a part of a qualitative research design. An interview guide was designed for this case study and used as a basis for the interview. Findings from the interviews were analyzed and discussed, reviewed and related to relevant performance management theory and motivation theory.

Findings from this study show that the performance appraisal has a strong position as a management tool in performance management SpareBank 1 SR-Bank. Both managers and employees were in accordance on their answers related to the topic that the performance appraisal was useful, motivating and fair. Many answered that the goal-setting and feedback was perceived as most important part for motivation. The ones that were best prepared also answered that they were most satisfied with the performance appraisal.

Further research might propose to examine how different leadership qualities, leader personalities and gender play a role in perception of performance appraisals, and how this is reflected in the employees. Another interesting topic is to explore the social identity of managers and employees, and whether this has anything to say for the perception of the performance appraisal.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår videreutdanning ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven er en del av masterprogrammet Executive Master of Business Administration. Vi har jobbet med et emne som interesserer oss begge, og vi har fått ny forståelse og innsikt i løpet av denne tiden vi har jobbet med oppgaven. Det har vært intenst og krevende til tider, men til syvende og sist givende. Vi har hatt mange kjekke stunder underveis.

Vi ønsker å takke vår veileder ved Universitetet i Stavanger, professor Aslaug Mikkelsen. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger og verdifulle innspill har hun med en stødig hånd veiledet oss gjennom prosessen med å skrive en masteroppgave.

Vi vil også takke Sparebank 1 SR-Bank for godt samarbeid. Spesielt Monica Lilleland som på vegne av banken har stilt med informasjon og ansatte til intervju. Vi er også takknemlige for medarbeidere og ledere som var villige til å stille opp på intervju, og slik bidro til at oppgaven kunne gjennomføres.

Gjennom hele perioden har familie og venner stilt tålmodig opp med motivasjon, tilbakemelding og oppmuntring. Takk til Edda Hodnefjell og Aud Eggebø Mork for innspill og lån av bøker, og til Karianne Eidesen og Anne Synnøve Asplin for korrekturlesing.

Charlotte Worre og Cathrine Lorentzen

Stavanger 13.mai 2015

Innhold

SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
FORORD	5
INNHold	6
1 INNLEDNING	8
1.1 Begrensning av oppgaven.....	9
2 TEORI	10
2.1. Strategisk prestasjonsledelse.....	10
2.2 Medarbeidersamtalen	12
2.3 AMO-modellen	18
2.4 Motivasjon og prestasjoner.....	21
2.4.1 Mål og tilbakemelding.....	22
2.4.2 Autonomi	24
2.4.3 Verdier og kultur	25
2.4.4 Engasjert forpliktelse	26
2.5 Rettferdighet	27
2.6 Forskningsspørsmål.....	30
3 DESIGN & METODE	31
3.1 Casebedrift	31
3.1.1 Markedssituasjonen.....	31
3.1.2 Om SpareBank 1 SR-Bank	32
3.1.3 Mål- og utviklingssamtalen i SpareBank 1 SR-Bank.....	33
3.2 Forskningsdesign	35
3.3 Kvalitativt intervju.....	37
3.4 Intervjuguide.....	38
3.5 Informanter.....	39
3.6 Dataanalyse.....	41
3.7 Reliabilitet og validitet.....	42
3.8 Forskningsetikk.....	44
3.8.1 Konfidensialitet og anonymitet	44
4 RESULTATER	45
4.1 Medarbeidersamtalen	45
4.2 Motivasjon og prestasjoner.....	50
4.2.1 Mål og tilbakemelding.....	54
4.2.2 Kompetanse og mulighet til å delta.....	57
4.2.3 Autonomi	61
4.2.4 Verdier og engasjert forpliktelse	63
4.3. Rettferdighet	68
4.4 Feilkilder	72
5 DISKUSJON	73
5.1 Medarbeidersamtalen	73

5.2 Motivasjon og prestasjoner.....	77
5.2.1 Mål og tilbakemelding.....	80
5.2.2 Kompetanse og mulighet til å delta.....	82
5.2.3 Autonomi.....	85
5.2.4 Verdier og engasjert forpliktelse	87
5.3 Rettferdighet	90
5.4 Kritikk.....	93
5.5 Videre forskning	94
6 KONKLUSJON	95
LITTERATURLISTE	96
VEDLEGG.....	101
Vedlegg 1 Samtykkeskjema til informanter	101
Vedlegg 2 Intervjuguide til leder.....	102
Vedlegg 3 Intervjuguide til medarbeider	106

FIGURER

FIGUR 1 Hvordan Balanced Scorecard kan brukes som ledelsesverktøy.	12
FIGUR 2 Prestasjonsledelse-en oversikt.....	18
FIGUR 3 HRMs virkemåte på individuelle prestasjoner	19
FIGUR 4 HRM-praksiser, HRM resultater og virksomhetens prestasjoner	20
FIGUR 5 Forskningsløken.....	35

TABELLER

TABELL 1 Kriterier for valg av informanter	40
TABELL 2 Informantenes bakgrunn.....	41
TABELL 3 Funn om definisjonen av medarbeidersamtalen	46
TABELL 4 Funn om leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen	49
TABELL 5 Funn om motivasjon	50
TABELL 6 Funn om ytre og indre motivasjon	51
TABELL 7 Funn om prestasjoner	53
TABELL 8 Funn om SMARTe mål.....	54
TABELL 9 Funn om tilbakemelding	56
TABELL 11 Funn om medvirkning.....	59
TABELL 12 Funn om karriere	59
TABELL 13 Funn om autonomi.....	61
TABELL 14 Funn om verdier	63
TABELL 15 Funn om engasjert forpliktelse	66
TABELL 16 Funn om prosedyrerettferdighet	68
TABELL 17 Funn om distribusjonsrettferdighet	70
TABELL 18 Funn om samhandlingsrettferdighet.....	71

1 Innledning

Organisasjonene opererer i dag i et dynamisk forretningsklima preget av teknologisk innovasjon, nye grenseganger mellom bransjer og endringer i kundedadferd. Dette skaper et behov for omstillingsevne, fleksibilitet, kontinuerlig fornyelse i bedriftene og kompetente og motiverte medarbeidere står sentralt for å oppnå dette (Bartlett og Ghoshal, 2002). I lys av dette er bedriftenes menneskelige ressurser et viktig satsingsområde. Medarbeidernes kompetanse utgjør en viktig kilde til organisasjoners konkurransefortrinn (Pfeffer, 1998). Humankapital i form av dyktige, motiverte og fleksible medarbeidere utgjør en bedrifts konkurransefortrinn i større grad enn tidligere (Becker og Gerhart, 1996; Wright og McMahan, 2011). Ledere ser mer og mer mot strategisk Human Resource Management (HRM) for å finne beste mulige måte å skape bedre prestasjoner for organisasjonen som helhet. Prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger er en trend i norsk arbeidsliv der ansatte får lønn etter innsats og resultater. Forskning viser det er en sammenheng mellom HR praksiser og bedrifters prestasjoner (Combs mfl, 2006). Dette praktiseres i mange private bedrifter og i økende grad i offentlig sektor. Medarbeiderne forventes å kjenne bedriftens mål. Det stilles større krav til den enkelte om å bidra til å nå disse målene. Det måles i hvor stor grad den enkelte klarer å nå målene som settes. Prestasjonsmåling som en del av prestasjonsledelse skal bidra til å øke kompetanseutviklingen i selskapet. Koblingen mellom organisasjonens strategi og prestasjonsmåling er viktig for å fremme motivasjon hos medarbeiderne som på lang sikt kan gi gode resultater for bedriften (Aguinis, 2009; Aguinis, Joo, Gottfredson, 2011).

Medarbeidersamtalen regnes som et viktig verktøy innen prestasjonsledelse (Mikkelsen, 2014c). I HR-Norge sin HR undersøkelse for 2014 som ble lagt frem i november, konstateres det at medarbeideroppfølging og prestasjonsledelse er et av de utviklingsområder innen HR-arbeidet som er høyt prioritert i dag og vil være det de neste 3 årene. Samtidig tyder mye på at mange organisasjoner ikke får godt nok utbytte av medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtaler har blitt oppfattet som urettferdige av medarbeiderne (Fletcher, 2004; Vasset, Marnburg og Furunes, 2010). Vasset og medarbeidere (2010) så på sykepleieres og hjelpepleieres oppfatning av rettferdighet i medarbeidersamtaler i norsk helsevesen. De fant at det viktigste elementet i medarbeiders oppfatning av prosedyrerettferdighet i medarbeidersamtaler var deres egen evne til å delta (Vasset mfl, 2010). Norske resultater fra European Employee Index utført av Ennova viser at medarbeiderne i liten grad er fornøyde

med medarbeideroppfølging og prestasjonsledelse (Ennova Norge, 2014). Samme undersøkelse konkluderer med at kvaliteten og utbyttet av medarbeidersamtalen varierer stort, og at en dårlig medarbeidersamtale er verre enn ingen samtale. I følge Ennovas undersøkelse øker medarbeiderens tilfredshet med det som defineres som en godt utført medarbeidersamtale. Det vil si en samtale hvor medarbeider og leder avklarer forventningene til hverandre, hvor medarbeiderne blir presentert for målene det forventes at de skal innfri, og at de får et realistisk bilde av hva de bidrar med og hvordan dette verdsettes i bedriften. Rettferdighet er sentralt å se på. Medarbeidernes mulighet for deltakelse på medarbeidersamtalen har noe å si for hvordan de opplever rettferdighet.

Hensikten med denne oppgaven er å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen med utgangspunkt i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. SpareBank 1 SR-Bank er valgt som casestudie, og dette er relevant fordi SpareBank 1 SR-Bank ønsker å beholde sin ledende markedsposisjon på Sør-Vestlandet. De ser på de ansattes kompetanse som et viktig bidrag til dette. Det er interessant for andre bedrifter som ønsker lærdom om hvordan de kan bedre sine ansattes prestasjoner. For å kunne møte kundenes endrede krav og forventninger, er kompetanseutvikling hos medarbeiderne vesentlig.

1.1 Begrensning av oppgaven

Bedrifter gjennomfører medarbeidersamtaler for å dokumentere de ansattes prestasjoner, gi tilbakemelding om deres styrker og svakheter, samt avgjøre hvem som skal forfremmes. Medarbeidersamtalen har som mål for bedriften å gi informasjon som setter lederen i stand til å forbedre de ansattes prestasjoner, slik at bedriften igjen kan nå sine overordnede mål (DeNisi og Pritchard, 2006). Denne oppgaven ser kun på den delen av samtalen som omhandler prestasjoner og motivasjon, samt kompetanseutvikling og engasjert forpliktelse. Den går ikke inn på lønn eller andre incentiver som tema. Unntaksvis ses det på lønn sett i lys av rettferdighetsopplevelsen med samtalen. Oppgaven går heller ikke inn på temaet om bedriften jobber i forhold til å utforme selve medarbeidersamtalsystemet, hvor det for eksempel kunne vært aktuelt å se på hvordan opplæring i forbindelse med innføring av medarbeidersamtaler skjer, både for ledere og ansatte. Avgrensning for oppgaven gjør at det ikke blir sett på personlighetstrekk, ledertrekk eller ledelsesstil og deres betydning for oppfatningen av medarbeidersamtalen.

2 Teori

Kapittel 2 presenterer relevant teori for oppgaven sett i lys av virksomhetsnivå og individnivå. Medarbeidersamtalen må ses på og forstås som en del av bedriftens strategi og valg av ledelsessystem, derfor presenteres først strategisk prestasjonsledelse i kapittel 2.1. I kapittel 2.2 forklares selve medarbeidersamtalen og dennes plass i prestasjonsledelses-systemet. Deretter presenteres AMO-modellen i kapittel 2.3, ettersom den viser sammenhengen mellom HRM-praksiser og individets prestasjoner. I kapittel 2.4 presenteres ulike motivasjonsteorier, for å belyse hvordan det påvirker medarbeiders jobbtilfredshet. I kapittel 2.4.1-2.4.4 ses det på begreper knyttet til motivasjon. I kapittel 2.5 ses det på oppfatning av rettferdighet og betydningen av dette knyttet til opplevelsen av medarbeidersamtalen. Til slutt i kapittel 2.6 presenteres forskningsspørsmål som er valgt for denne oppgaven.

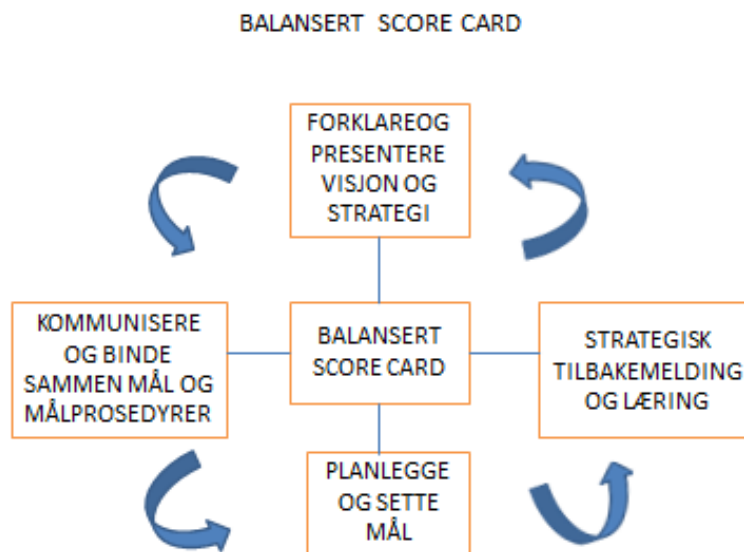
2.1. Strategisk prestasjonsledelse

Strategisk prestasjonsledelse er en prosess som foregår jevnt og uavbrutt, der leder og bedrift identifiserer, måler og utvikler medarbeidernes prestasjoner. Disse prestasjonene knyttes til virksomhetens strategiske mål. Prestasjonsledelse skal binde sammen individuelle mål og avdelingens og bedriftens mål (Aguinis, 2009). God prestasjonsledelse forutsetter utvikling og kompetanseheving, og at medarbeiderne får tilbakemelding og belønnes for sin innsats. I praksis påvirker dette medarbeiders motivasjon (Mikkelsen, 2014b). Når disse aktivitetene koordineres og settes i system, får vi et system for prestasjonsledelse. I mange virksomheter er det medarbeidersamtalen som binder de enkelte delene av prestasjonsledelse sammen. Hovedideen bak prestasjonsledelse er ønsket om å få til kontinuerlig forbedring. Et prestasjonsledelsessystem har både en administrativ del og en personlig del. Den personlige har fokus på motivasjon og læring. Den administrative har fokus på lønn/belønning, karriere og kompetanse. Systemet inneholder definisjoner om ønsket jobbprestasjon, måling av medarbeideres prestasjoner på kjente kriterier, tilbakemelding og beslutninger om hvordan resultatene skal belønnes (Mikkelsen, 2014c).

Ved god prestasjonsledelse er det viktig at målene er klare og tydelige, at tilbakemeldingene som gis til den enkelte, er basert på disse målene, og at den ansatte motiveres og får støtte og hjelp til å utvikle kompetansen og forbedre resultatene (Mikkelsen, 2014b). Når vi snakker om Human Resource Management (HRM), mener vi *"alle aktiviteter som gjelder ledelse av*

mennesker og arbeid i organisasjoner." (Mikkelsen og Laudal, 2014a, s. 27). Med Strategisk HRM menes *"HRM praksisene integreres med andre ledelsesfunksjoner bidrar til å utvikle og realisere virksomhetens strategi."* (Mikkelsen og Laudal, 2014a, s. 28). Strategiske HRM praksiser som anses som prestasjonsfremmende er kjent som high-performance work practices (HPWPs). Dette er praksiser som øker medarbeidernes kunnskap, setter dem i stand til å bruke sine evner og kunnskap til bedriftens beste, og motiverer dem til å gjøre dette.

Medarbeidersamtalen er den arena hvor leder og medarbeider har en dialog om mål, måloppnåelse og kompetanse. I mange tilfeller vil graden av måloppnåelse reflekteres i medarbeiders score og videre i hans lønn, derfor er det viktig å se på hvordan metodene for måling foregår. Et slikt system for å måle prestasjoner er balanced score card. Balansert virksomhetsledelse ("balanced score card") er et IKT- støttet prestasjonsledelsessystem som først ble beskrevet av Kaplan og Norton (1996). Her er målsetningsteori satt i et system basert på kritiske suksess faktorer og nøkkelprestasjonsfaktorer mest kjent som "key performance indicators" (KPI). Ved å knytte sammen virksomhetens visjon og strategiske mål skal denne typen balansert virksomhetsledelse ha innvirkning på prestasjonene. Bedrifter kan bruke balansert virksomhetsledelse for å styre sin strategi. Systemet legger vekt på at både finansielle og ikke- finansielle måleprosesser må være en del av et informasjonssystem for medarbeidere på alle nivå i organisasjonen. Et scorecard representerer en balanse mellom ytre tiltak for interessenter og interne tiltak for kritiske forretningsprosesser, innovasjon, læring og vekst. Tiltakene er balansert mellom objektive og målbare tallfestete prestasjoner (resultatmål) og mer subjektive handlingsmål. I et scorecard ser man både på oppnådde resultater for bestemte mål, og på hva som skal til for å drive fremtidige prestasjoner til det bedre. Fordi det knyttes til læring og vekstmål vises nødvendigheten av å investere i kompetanseutvikling hos medarbeiderne, og samtidig utvikle teknologi og systemer som kan medføre innovasjon og prestasjonsforbedringer for medarbeiderne, kundene og bedriften (Kaplan og Norton, 1996). Dette kan oppsummeres som vist i figur 1.



FIGUR 1 Hvordan Balanced Scorecard kan brukes som ledelsesverktøy.

Kilde: Fritt oversatt etter Kaplan, R.S. og Norton, D.P. "Using the balanced scorecard as a strategic management system" Harvard Business Review (January-February 1996):77 i Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (1996, s. 11)

Eksempler fra bankvirksomhet på slike mål er salg, sparing, plassering og service, samt rutiner for kvalitetssikring av tjenestene. Systemene for prestasjonsledelse er tett knyttet til systemene for medarbeidersamtaler (Mikkelsen, 2014c). Oppfatninger av hvor godt medarbeidersamtalen virker kan være av stor betydning for oppfatningene av prestasjonsledelsessystemet (Kuvaas og Dysvik, 2008; Keeping og Levy, 2000). Prestasjonsledelse bygger på mange ulike HRM- praksiser og noen av disse er tilbakemelding på resultater, mål, kompetanseutvikling, karriere, forhold som gjelder arbeidsmiljø med flere. Medarbeidersamtalen er det systemet som ofte brukes for å sette disse inn i en sammenheng i virksomheten (Mikkelsen, 2014c). Medarbeidersamtalen er da en formell prosedyre som brukes til å kommunisere krav til prestasjoner til medarbeidere (Mikkelsen, 2014b). For å vite hvilken oppfatning medarbeider og ledere har av medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank må vi sette oss inn i teorien om hvordan medarbeidersamtalen er ment å fungere.

2.2 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen kan i noen bedrifter være en uformell samtale med fokus på trivsel, mens i andre organisasjoner er medarbeidersamtalen blitt en del av et prestasjonsledelsesverktøy (Mikkelsen, 2014c). For oppgaven er det relevant å se på hvordan medarbeidersamtalen blir brukt i et prestasjonsledelsesperspektiv. Medarbeidersamtalen

defineres som *"en godt forberedt, systematisk og personlig planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider en eller to ganger pr år."* (Mikkelsen, 2014c, s. 613). Med forberedt menes at både leder og medarbeider vet hva de skal gå gjennom på forhånd. Systematisk vil si at samtalen inneholder faste punkt med spesiell betydning for bedriften, som arbeidsmiljø, kompetansebehov eller bedriftskultur. Men det kan også være prosedyrer for innhenting av informasjon til samtalen. Systematikk kan gi forutsigbarhet i samtalen. Personlig betyr at samtalen knyttes til hver enkelt medarbeider. Her ønskes det medarbeiders synspunkter på de ulike temaene og ikke generelt for alle ansatte. Fokuset skal være på medarbeideren i samtalen. Samtalen skal handle om utvikling, den skal tilrettelegge for kontinuerlig læring og utvikling for å møte nye krav. Utvikling skaper trygghet ved endring. Medarbeidere har ulik bakgrunn, kompetanse, helse, livsfase, oppfatninger og arbeidskapasitet. En måte å ivareta hver enkelt arbeidstakers interesser og løse utfordringer på, er å bruke medarbeidersamtalen som verktøy. Planleggingsdelen inneholder oppsummering og vurdering av erfaring, utvikling og resultater, samt fastsetting av nye realistiske prestasjonsmål og handlingsmål (Mikkelsen, 2014c).

Medarbeidersamtalen fungerer også som en hygienefaktor i bedriften, da den gir medarbeider en mulighet til medvirkning på ansettelsesforholdet. Den kan ses på som et sterkt ledelsesverktøy, og brukes som en del av prestasjonsledelsessystemet. På denne måten brukes samtalen til vurdering av forrige periodes resultater, og er en arena for å diskutere mål for kommende periode (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Lønnsforhandlinger er ikke en del av samtalen. Derimot er lønn en del av medarbeidersamtalen, dersom lønn knyttes til prestasjoner ved målbare resultater. Også ved lønn knyttet til utdanning ved eksempelvis muligheter for opprykk ved å ta mer utdanning og dersom bedriften har karriereplanlegging. Det er naturlig å ta opp hvordan man ligger an på kriterier for lønnsvurdering, forventninger til lønn, begrunnelser for lønn og hva som skal til for å få mer lønn. Medarbeidersamtaler er en av de viktigste HR – aktivitetene organisasjoner rår over (Aguinis, Joo og Gottfredson, 2011).

Medarbeidersamtalen, som en del av prestasjonsledelsessystemet, har en administrativ funksjon og utviklende funksjon (Mikkelsen, 2014c). I mange bedrifter, deriblant vår bedrift, kalles denne samtalen mål- og utviklingssamtalen. Combs og medarbeidere (2006) har i en metaanalyse sett på 92 studier som omhandler forskning på hvorvidt

høyprestasjonsparadigmer fører til bedre organisatoriske prestasjoner. Her antydes det at det kun er utviklende medarbeidersamtaler som er effektive. Derimot er ikke administrative, kontrollerende eller resultatorienterte medarbeidersamtaler det (Combs, Liu, Hall og Ketchen, 2006). Hensikten med utviklende medarbeidersamtaler er å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon, for å øke de ansattes prestasjoner. Utviklende medarbeidersamtaler som en del av prestasjonsledelse er en uavbrutt prosess, som handler om å gi effektive tilbakemeldinger og å legge til rette for å få det beste ut av hver enkelt medarbeider (Kuvaas og Dysvik, 2008). For å få best mulig utbytte av mål- og utviklingssamtalen bør lederen fokusere på medarbeiderens styrker, ikke hans eller hennes svakheter. Dette vil være med på å motivere medarbeideren til å bruke styrkene sine til å oppnå enda bedre resultater (Aguinis, Gottfredson og Joo, 2012). Den administrative funksjonen ved medarbeidersamtaler har som formål å fatte og begrunne beslutninger om forhold som lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelse, talentidentifikasjon og oppsigelse. De handler om fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på medarbeidernes resultater eller atferd. Faren ved disse samtalene er at de kan bli preget av dokumentasjon av feil og svakheter. Medarbeideren kan oppleve at kriterier og utfall er urettferdige eller gir en negativ opplevelse (Kuvaas og Dysvik, 2008).

Ved et vurderingsperspektiv vil det bli lagt mest vekt på teknikker som måler prestasjoner og gir tilbakemelding på resultater for administrative formål, som for eksempel lønn. En videreføring av dette innebærer at det er ønske fra bedriften sin side om å oppnå bedre prestasjoner gjennom belønningssystemer. Medarbeidersamtalen vil i et slikt perspektiv anta en kommando-kontroll funksjon innen prestasjonsledelsessystemet. Her vil leder vurdere medarbeiders resultater, og de får lønn eller bonus basert på dette. Medarbeider har liten innflytelse eller medvirkning i denne prosessen. I et utviklingsperspektiv på medarbeidersamtalen vil det være mer fokus på læring og kompetanseutvikling som kan være med på å forbedre medarbeiders resultater. I dette ligger det også mulighet for medarbeider å oppnå en personlig utvikling. Leder og medarbeider kan gjennom god dialog komme frem til hvordan en slik utvikling kan skapes (Mikkelsen, 2014c). Vasset og medarbeidere (2011), så på sykepleiere og hjelpepleiere i den norske helsetjenesten, og fant at medarbeidersamtaler kan gi læring, og økt jobbmotivasjon (Vasset, Marnburg, Furunes, 2011). Dette er et eksempel på at medarbeideres læring og deres bidrag til nye og bedre rutiner og prosesser, kan føre til at organisasjonen lærer. Det er et omdiskutert tema om de to perspektivene på medarbeider-

samtalen kan kombineres, slik at man tar hensyn til både vurderingsperspektiv og utviklingsperspektiv i en og samme samtale. En måte å løse dette på er å dele medarbeidersamtalen i to, og ha en vurderingssamtale der man ser på prestasjonene og måler disse, og en utviklingssamtale der det er mer fokus på kompetanseutvikling og mål. En innvending mot denne løsningen er at prestasjonsvurderingen kan være med på å legge premissene for diskusjonen om kompetanse (Mikkelsen, 2014c).

Kompetanse og utvikling henger nøye sammen. Spesielt i et strategisk prestasjonsledelsesperspektiv der læring og mål knyttes sammen (Kaplan og Norton, 1996). For å kunne se på den ansattes kompetanse i en medarbeidersamtale, som gjennomføres en til to ganger i året, må kompetansen oppdateres fortløpende. Både leder og medarbeider må forberede seg før samtalen. Mange bedrifter har kompetansekartleggingsverktøy, og leder må på sin side via systemet skaffe seg en oversikt over ansattes kompetanse, eventuelle kompetansegap, forskjellen mellom kompetanse og kompetansebehov. Fremtidig kompetansebehov kartlegges både på individ- og organisasjonsnivå, analyseres og holdes opp mot nåværende kompetanse. For å tette gapet utarbeides handlingsplaner med oversikt over tiltak og aktiviteter som skal føre fra faktisk til ønsket situasjon på kort og lang sikt. En samtale om kompetanse, som dekker både motivasjon, fagkompetanse og tilknytning til ulike faglige og sosiale nettverk, gir både medarbeideren og lederen en retning for hvor medarbeideren ønsker å gå (Mikkelsen, 2002).

Det er flere suksesskriterier for at medarbeidersamtalen skal ha en positiv effekt. Tilbakemelding på mål er en av dem. Uten en slik positiv forsterker fører det bare til passivitet. Mål og tilbakemelding er gjensidig avhengige av hverandre. Den ene fungerer ikke uten den andre (Latham og Locke, 2007; Locke og Latham, 2002). Mange organisasjoner er flinke til å sette mål. Fokuset på tilbakemelding på mål er mindre til stede. Mulighetene reduseres for at de ansattes prestasjoner forbedres. Negative følelser skapes samtidig som motivasjon og innsats svekkes (Mikkelsen og Laudal, 2014b). Medarbeidernes opplevelse av medarbeidersamtalen har påvirkning på hvor god effekt samtalen får (Blau, 1999; Keeping og Levy, 2000; Kuvaas, 2006; 2007). Kuvaas ser på hvordan forholdet mellom medarbeiders oppfatning av utviklende medarbeidersamtaler og vedkommende sine prestasjoner vil påvirkes av den ansattes autonomiorientering. Undersøkelsen foregikk i en norsk bank med 434 ansatte. Det kan ut fra disse funnene se ut som at personer med høy autonomiorientering

finner medarbeidersamtaler med mål og tilbakemelding som kontrollerende. Samtidig viser funn fra denne undersøkelsen at opplevelsen av medarbeidersamtalen hadde en positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Kuvaas, 2007). Dette bekreftes i en annen studie av Kuvaas (2006) fra 64 lokale sparebanker hvor han så på forholdet mellom hvor fornøyd medarbeider var med medarbeidersamtalen, deres følelsesmessige forpliktelse til organisasjonen og deres intensjoner om å slutte i bedriften. De som var tilfredse med medarbeidersamtalen hadde sterkere følelsesmessig organisasjonsforpliktelse enn de som ikke var tilfredse (Kuvaas, 2006).

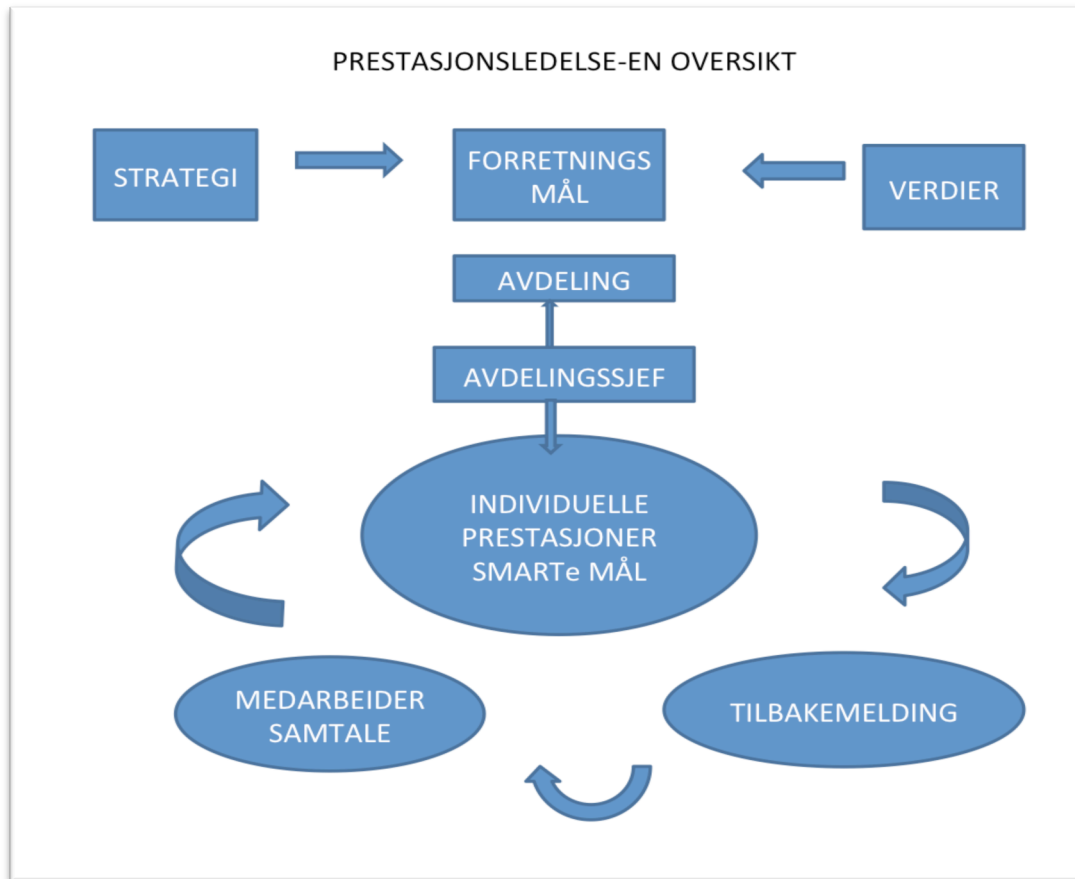
Medarbeidernes opplevelse av deltakelse og innflytelse, og spesielt opplevelsen av å bli hørt, er viktig for å oppnå positive opplevelser av medarbeidersamtalen (Cawley, Keeping og Levy, 1998). For at medarbeidersamtaler skal resultere i positiv utvikling bør medarbeiderne oppleve samtalen som noe positivt (Kuvaas og Dysvik, 2008). Levy og Williams (2004) finner at tillit og tilfredshet med nærmeste leder og gode relasjoner mellom leder og medarbeider også er svært viktig for å oppnå positive opplevelser av medarbeidersamtalen (Levy og Williams, 2004). Rettferdighet rundt prosedyrer og utfall står sentralt (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001). Vasset og medarbeidere (2010), viser i sin undersøkelse av hjelpepleiere og sykepleiere i norsk helsevesen at oppfattelsen av både prosedyrerettferdighet og samhandlingsrettferdighet i medarbeidersamtalen har mye å si for hvordan medarbeiders tilfredshet med samtalen er (Vasset, Marnburg og Furunes, 2010).

Kuvaas og Dysvik (2008) fremhever noen forhold som øker sannsynligheten for positiv opplevelse av medarbeidersamtalen. Forholdene som det er god forskningsmessig dokumentasjon på, er der deltakelse gir mulighet for involvering og en følelse av kontroll over prosessen, eierskap til målsettingene, gode relasjoner mellom medarbeider og leder, forutsigbarhet, orden og rettferdighet og gode vurderinger eller evalueringer (Kuvaas og Dysvik, 2008). Dersom medarbeideren opplever medarbeidersamtalen som noe positivt, er den nyttig for bedriften fordi den bidrar til økt indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse hos medarbeideren. Det er imidlertid mange betingelser som skal oppfylles for at man kan forvente at medarbeidersamtalen skal ha noen prestasjonsfremmende effekt, selv når medarbeiderne oppfatter den som positiv. Dette betyr at det er viktig å måle de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen, for eksempel gjennom organisasjonsundersøkelser (Kuvaas og Dysvik, 2008).

Innvendinger mot medarbeidersamtaler er at den bare inneholder selvsagtheter, fører ikke til noe, leder følger ikke opp, leder kan misbruke informasjon, opptar for mange ressurser, rotasjonsordninger skaper manglende kontinuitet, vi snakker så mye med hverandre til daglig, det er så spesielt hos oss og individrettet medarbeidersamtale undergraver kollektivet (Mikkelsen, 2015 hentet fra forelesning Strategisk HRM, 2015). Det vesentlige er at ledere og ansatte i organisasjonen er enige om hva medarbeidersamtalen skal dekke, og at det finnes en kobling mellom det som skjer med den enkelte og den aktivitet det er i avdelingen. Det er en fordel at systemet evalueres etter hver gjennomgang.

Som en del av prestasjonsledelsessystemet ser vi på hvordan medarbeiderne kan være en ressurs for bedriften, hvordan de og HRM praksisene sammen kan bidra til bedre resultat for bedriften totalt sett. En teori som sier noe om dette er beskrevet i sammenheng med AMO-modellen og denne forklares i neste avsnitt. Forståelse av denne teorien vil hjelpe oss til å si noe om medarbeiders oppfatning av at medarbeidersamtalen styrker deres kompetanse og mulighet til å delta i arbeidslivet.

Figur 2 under viser de ulike elementene i prestasjonsledelses syklus, og ser på hvordan hvert element i prosessen kan fungere effektivt og passe inn i prosessen som et hele. Bedriftens mål ligger øverst og påvirkes av strategi og verdier. Dette målet blir formidlet til medarbeiderne. Som del av prestasjonsledelsessystemet har vi avdelinger og deres ledere som benytter seg av SMARTe mål, medarbeidersamtaler og tilbakemelding for å kunne bedre organisasjonens prestasjoner. Disse elementene danner en syklisk prosess.

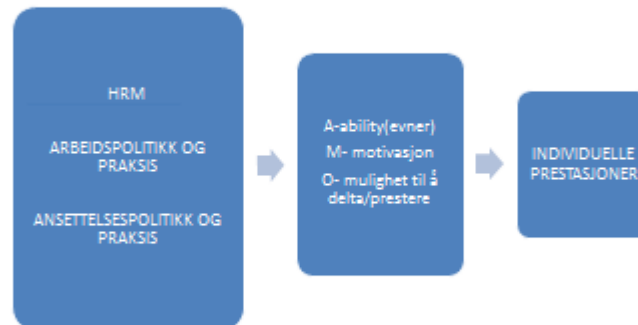
**FIGUR 2 Prestasjonsledelse-en oversikt**

Kilde: Fritt etter Mikkelsen (2014c, s.200)

2.3 AMO-modellen

Målsettingen for HRM er å bidra til prestasjoner på to nivå. Individnivå og virksomhetsnivå. Virksomheten er avhengig av prestasjonene til sine medarbeidere og de når sine mål både gjennom deres individuelle og kollektive prestasjoner. Liu, Combs, Ketchen og Ireland (2007) viser at HRM tilfører signifikant verdi for organisasjoner via tre hovedpunkter. Disse er at HRM øker medarbeideres kunnskap, evner og ferdigheter, den motiverer medarbeidere til å forbedre sine evner og ferdigheter og sin kunnskap til organisasjonen sitt beste og den setter medarbeideren i stand til å gjøre dette (Liu, Combs, Ketchen og Ireland, 2007). AMO-modellen som vi ser i figuren under, viser sammenhengen mellom HRM og individets prestasjoner. På individuelt nivå bruker ledelsen arbeidspolitikk og ansettelsespolitikk for å påvirke de ansattes evne (A for ability), motivasjon (M for motivation), og deres mulighet for å delta og prestere (O for opportunity). Disse tre dimensjonene ses på som drivkrefter for individuelle prestasjoner og utgjør AMO-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2014a).

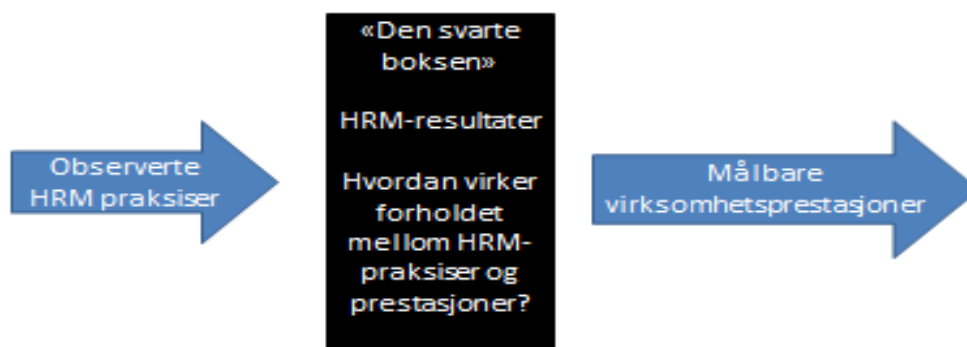
AMO-MODELLEN

**FIGUR 3 HRMs virkemåte på individuelle prestasjoner**

Kilde: Boxall og Purcell (2011, s.5) i A. Mikkelsen og T. Laudal (2014a, s.42)

De ansatte kan gjøre jobben fordi de har kunnskaper, ferdigheter og holdninger de trenger for arbeidsoppgavene og for å løse problemer eller realisere mål som virksomheten har.

Virksomheten må legge til rette for mulighetene til å delta, slik at medarbeidernes motivasjon utløses (Campbell, McCloy, Oppler og Sager, 1993). Huselid (1995) var en av dem som i starten studerte den direkte effekten av HRM-praksiser på prestasjoner. Etter hvert ble det interesse for de virkningsmekanismene man tenkte seg at HRM-praksisene virker gjennom (Huselid, 1995). Med virkningsmekanismer menes de prosessene, aktivitetene og holdningene som gjelder iverksetting og gjennomføring av HRM-praksisene. Den svarte boksen skal vise mellomliggende variabler mellom HRM-praksisene og virksomhetens resultater. De HRM-praksisene som lå bak disse gode prestasjonene ble forsøkt beskrevet gjennom blant annet casestudier.



FIGUR 4 HRM-praksiser, HRM resultater og virksomhetens prestasjoner

Kilde: Mikkelsen i A. Mikkelsen og T. Laudal (2014a, s.111)

Den siste pilen viser at forskere observerte de gode resultatene. De så på forholdene og HRM-praksisene i virksomheten som kunne føre til disse resultatene, som er den første pilen. Den svarte boksen mellom pilene inneholder ulike variabler som HRM-praksisene virker gjennom. Innholdet i den svarte boksen er blant annet medarbeidernes oppfatninger med og erfaringer med HRM-praksis, og ansattes evner, motivasjon og mulighet. AMO-modellen inngår dermed i den svarte boksen. Medarbeidersamtalen er en av HRM-praksisene. Av den grunn er det interessant å studere denne sammenhengen i vår oppgave.

Det er usikkerhet om hva som er årsak, og hva som er virkning når det gjelder forholdet mellom HRM og prestasjoner. Flere studier forsøker å dokumentere sammenheng mellom HRM og prestasjoner. Noen har lyktes, men kontekst, ledelsespolitikk, ansattes holdninger og bedriftens økonomi kan være grunner til at forholdet mellom HRM og prestasjoner er uklart (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Et høyt prestasjonsnivå blant medarbeidere er essensielt for at de skal utføre sitt arbeid effektivt. Samtidig må de ha kunnskap om bedriftens mål og strategi og være motiverte til å stå på for bedriften og gjøre en ekstra innsats utenom rutineoppgaver. Tilbakemelding kan gis systematisk som i forbindelse med medarbeidersamtalen, eller uformelt. Tilbakemeldingen er mest effektiv om den er spesifikk og leveres løpende (Liu, Combs, Ketchen og Ireland, 2007). Liu med flere (2007) finner imidlertid ikke noen direkte sammenheng mellom selve medarbeidersamtalen og økte prestasjoner i organisasjonen. Medarbeidersamtalen kan likevel være med på å skape økte prestasjoner, men så langt er det ikke forskningsdata som støtter dette. I AMO-modellen ser vi at medarbeiders evner, motivasjon og mulighet til å delta spiller en rolle for bedriftens

resultat. For å oppnå gode resultater, høye prestasjoner og i tillegg trivsel på arbeidsplassen må medarbeiderne ha motivasjon og vilje til å gjøre en innsats på jobb. For å kunne se på medarbeidersamtalen i forhold til hvorvidt den bidrar til motivasjon hos medarbeiderne må vi først se litt på hva motivasjon er.

2.4 Motivasjon og prestasjoner

Motivasjon beskrives gjennom ordene retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997). Høyt motiverte personer tar valg og vet hvilke mål de vil gå for når de står overfor alternativer (retning). De bruker tid og krefter for å komme dit (intensitet), og de klarer å holde ut og opprettholde aktiviteten til målene er nådd (utholdenhet) (Mikkelsen, 2014b). Innsatsen til de ansatte i en organisasjon er forskjellig. Vi har alle ulike personligheter og bakgrunn. Graden av motivasjon hos den enkelte er avhengig av både personlige karakteristika, forholdene på jobb og innholdet i jobben man har. Manglende motivasjon kan være med å forklare at viljen til å stå på i en jobb ikke er like stor hos alle. Det er ulike faktorer som påvirker og forklarer motivasjonen til de ansatte. Latham snakker om sju begrep i tilknytning til motivasjon. Begrepene er behov, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon, affekt og belønning (Latham, 2012). Ut ifra oppgavens begrensning ses det ikke på personligstrekk. Ved å ha kunnskap om disse begrepene kan man forutsi, forklare og påvirke hva som ligger til grunn for medarbeideres motivasjon. De kan være hovedsakelig ytre motivert og opptatt av belønning, status og prestisje. En indre motivasjon kan også være til stede som gjør at medarbeider fokuserer mest på gleden ved å gjøre jobben, og mulighetene til å utvikle seg. Hva vi gjør, påvirkes av behov, personlighet og verdier, mens konteksten og situasjonen vi står i bestemmer handlingene våre. Behovene lager handlinger for at disse skal tilfredsstilles. Verdier og kulturen påvirker hvordan vi prioriterer og handler. Våre tanker påvirker hvilke mål vi vil jobbe mot, og hvordan vi oppfatter tilbakemeldingene på målene. Hvordan vi belønnes og om vi har oppnådd målet vårt utløser følelser. I HRM er det viktig å ta hensyn til disse faktorene da de kan være avgjørende for bedriftens resultater. Positive følelser skaper engasjerte medarbeidere, som får høyere motivasjon og prestasjoner. Lav motivasjon kan utløse negativ organisasjonsatferd, turnover, sykefravær og lav produktivitet (Mikkelsen, 2014b).

Behovet for å prestere er et sentralt behov for menneskene. McClelland sin behovsteori sier noe om at alle har ulik behovsstruktur (Mikkelsen, 2014b). Behovet for å prestere, for

tilknytning og makt er ulikt representert mellom ulike personer. Utviklingen av disse skjer av erfaring og over tid. I arbeidslivet kan dette relateres til hvordan medarbeiderne ser på ansvar og arbeidsoppgaver. Ved hjelp av trening og tilbakemelding av disse behovene er det mulig, som en del av HRM-arbeidet i organisasjonen, å utvikle profiler på hvordan lykkes i ulike typer jobber (Mikkelsen, 2014b).

2.4.1 Mål og tilbakemelding

Medarbeidersamtalen, som et prestasjonsledelsesverktøy, har en funksjon hvor flere tema inngår. Mål, vurdering av måloppnåelse gjennom tilbakemelding, kompetanse- og karriereutvikling, samarbeid og forholdet mellom familie og jobb (Mikkelsen, 2014c) er viktige elementer. Vi vil i de neste avsnittene gå mer inn på disse temaene, som en del av samtalen.

Om medarbeiderne skal prestere godt må motivasjon være til stede hos dem. I et samspill mellom leder og medarbeider kan det lages konkrete mål og en dialog med tilbakemelding på disse. Mål forteller en medarbeider hva som må gjøres, og hvor stor innsats som trengs for å gjøre det (Latham og Locke, 2007). Mål har to kjennetegn, som er innhold og intensitet. Målinnholdet er objektet eller resultatet som ønskes oppnådd på kort eller lang sikt. Målenes intensitet referer til hvor viktig et mål er for personen som skal nå det, og hvor viktig dette er for å oppnå en ønsket prestasjon. Som motivasjonsteori legger målsettingsteori vekt på å oppnå motivasjon gjennom det vi gjør (Locke og Latham, 2002). I motsetning til en generell hensikt om å gjøre sitt beste, vil bevisste mål påvirke det vi gjør, og bedre prestasjonene (Drach-Zahavy og Erez, 2002). Locke (2000) sier at mål virker gjennom den kunnskapen og den evnen medarbeideren har for å utføre de nødvendige oppgavene (Locke, 2000). Å sette mål for medarbeidere som ikke har tilstrekkelig kunnskap til å nå disse målene, er en lite god metode for å bedre prestasjonene. Kunnskap i fravær av mål vi ikke gi bedre prestasjoner, om ikke personen selv har ønsker om å handle og gjøre bruk av kunnskapen. Vi kan derfor skille mellom prestasjonsmål (arbeidsmål) og læringsmål (utviklingsmål). Et prestasjonsmål dreier seg om gjennomføringen av arbeidsoppgavene og legger vekt på å nå et spesifikt resultat knyttet til virksomheten. Læringsmålene gjelder læring, kompetanseheving og personlig utvikling og hvordan den enkelte kan forbedre prestasjonene og utvikle kunnskap og ferdigheter (Mikkelsen, 2014b).

Noen ganger fungerer læringsmål bedre enn prestasjonsmål, slik at man får mulighet til å tilegne seg strategier for å mestre oppgaven. Dette er fordi noen prestasjonsmål er så vanskelige å nå at de ansatte strever med å fullføre dem. Prosessen for å nå målet kan bli ustrukturert, og det skjer ingen læring av det som er en effektiv måte å jobbe på (Locke og Latham, 2002). Læringsmål endrer ens fokus når strategien eller kunnskapen for å kunne nå målet ikke er kjent. Instruksjonene formuleres slik at oppmerksomhet rettes mot å oppdage de nødvendige strategier, prosesser og prosedyrer den ansatte trenger for å nå målet. For vanskelige oppgaver kan høye læringsmål utløse gode prestasjoner. Mål påvirker prestasjonene lettest når medarbeidere er engasjerte og føler seg forpliktet til målene (Latham og Locke, 2007). Erez og Zidon(1984) finner at dette er spesielt viktig når målet er vanskelig, og at det skyldes at vanskelige mål krever høyere innsats, derfor er det større risiko for at man ikke klarer å nå målene enn når målene er lettere (Erez og Zidon, 1984).

Latham og Locke er opptatt av forutsetningene for at et mål skal virke på motivasjon og prestasjoner, og mener at en del av løsningen er SMARTe mål (Latham, 2012; Locke og Latham, 2006). SMARTe mål vil si at målene for å være effektive bør være Spesifikke, Målbare, Ansporende, Realistiske og Tidsbestemte. Det er to faktorer som er viktige for å utløse medarbeiderens engasjement og forpliktelse for mål. Den første faktoren er hvor viktige målene og resultatene av målene er for medarbeideren, og den andre er om medarbeideren har tro på at han eller hun klarer og nå dem (Mikkelsen, 2014b). Latham og Yukl (1976) finner at medvirkning i målformulering kan føre til informasjonsutveksling som i seg selv kan bidra til at man lettere når målene. Medarbeidere som får lov å være med å sette mål, setter også gjerne høyere mål enn de som blir gitt fra en leder (Latham og Yukl, 1976). Å nå sine mål kan gi stor tilfredsstillelse. Skal jobbtildfredshet gi bedre prestasjoner, er det noen forutsetninger som må innfris (Latham, 2012). Jobbtildfredshet kan utløse engasjement og forpliktelse knyttet til virksomheten. Videre kan engasjement og forpliktelse knyttes til spesifiserte og utfordrende mål. Disse målene kan bety noe og være viktige for den enkelte og være passe vanskelige. Lederne bør sørge for at medarbeiderne får bygd opp tiltro til egen mestringsevne gjennom arbeidet og selv gi tilbakemelding om det arbeidet som leveres (Mikkelsen, 2014b).

Tilbakemelding er informasjon medarbeideren får eller søker på sine prestasjoner. Mål og tilbakemelding er gjensidig avhengige av hverandre og virker bedre sammen enn hver for seg

(Latham og Locke, 2007; Locke og Latham, 2002). Tilbakemelding øker prestasjonene bare i den grad at det settes spesifikke og høye mål. Tilbakemelding er et virkemiddel både leder og medarbeider har tilgjengelig, leder for å rette medarbeiders oppmerksomhet og innsats mot bedriftens mål, medarbeider for å få bekreftelse på hvordan de presterer og hva de kan gjøre når de ønsker å utvikle seg. Tilbakemelding kan gis systematisk som i forbindelse med medarbeidersamtalen, eller uformelt. Tilbakemeldingen er mest effektiv om den er spesifikk og leveres løpende (Mikkelsen, 2014b). Kluger og DeNisi (1996) viser at både positiv og negativ feedback er effektive, men at ved negativ feedback kreves det tettere oppfølging enn ved positiv feedback. For at negativ tilbakemelding skal være nyttig bør den være konstruktiv og vise hvordan prestasjonene kan bli bedre (Kluger og DeNisi, 1996). Noen organisasjoner er flinkere til å sette mål enn å gi tilbakemelding. Konsekvensen kan være en reduksjon av mulighetene for å forbedre sine prestasjoner, skape negative følelser og svekke motivasjon og innsats (Mikkelsen, 2014b).

2.4.2 Autonomi

Autonomi kan man kalle selvledelse eller selvbestemmelse. De ansatte kan selv sette mål, velge arbeidsmetode og planlegge arbeidet (Mikkelsen, 2014b). Autonomi er relevant for tillit. Både det å stole på noen og bli stolt på av andre. For å fremme gode prestasjoner er det en fordel at arbeidstakerne har en indre drivkraft. De grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er forutsetninger for utvikling og indre motivasjon (Gangè og Deci, 2005). Organisasjoner bør se på hvilke faktorer i konteksten som kan fremme disse behovene for å øke den indre motivasjonen til de ansatte. Da er mulighetene for å prestere optimalt til stede (Deci og Ryan, 2000).

Når arbeidsoppgavene blir utført fordi de gir glede er forklaringen på det, i følge Deci og Ryan (1985), at det er den indre motivasjonen som driver dem (Mikkelsen, 2014b). En studie gjennomført av Dysvik og Kuvaas (2011), hvor de så på 302 medarbeidere, finner at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og arbeidsprestasjoner for personer med høy grad av indre motivasjon. Derimot har de med lav indre motivasjon også en liten grad av autonomi. Deres drivkraft for arbeidsoppgavene er lav. Deres hypotese er at indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfatning av jobba autonomi og prestasjoner. Dette er et annet syn enn antakelsen om at oppfattet jobba autonomi leder til økt grad av indre motivasjon og deretter økt

prestasjon. Dysvik og Kuvaas antyder at selv om medarbeidere har mulighet for å teste ut og mestre nye oppgaver, fordi det er en grad av jobbautonomi, vil den grad de benytter seg av disse mulighetene avhenge av deres indre motivasjon. Skal oppfattet jobbautonomi virke positivt på prestasjoner, behøver medarbeiderne et bestemt nivå av jobbglede og tilfredsstillelse i deres jobbaktiviteter (Dysvik og Kuvaas, 2011). Autonomi er en følelse av viljestyring. Verdier og atferd som forespørsel fra andre er akseptabelt så lenge det er en overensstemmelse med ens egne verdier. Atferden blir da utført fordi personen er av samme oppfatning (Deci og Ryan, 2000).

2.4.3 Verdier og kultur

Verdiene kommer til uttrykk gjennom hva vi oppfatter som rett og galt, og vi rangerer dem etter hva som er viktigst for oss. Verdiene er nokså stabile over tid, men kan preges av situasjonen den enkelte står opp i. De blir til når tankene, følelsene og atferden vår skapes og evalueres. På en arbeidsplass er det spesielt ni verdier som prioriteres, som er anerkjennelse av kompetanse og prestasjoner, respekt, egne valg, inkludering på jobb, yrkesstolthet, livsstilskvalitet, finansiell sikkerhet, selvutvikling og helse og velvære (Mikkelsen, 2014b). For oppgaven ses det på at medarbeidersamtalen er den arena hvor verdiene står sentralt i de tema som diskuteres. Atferden styres etter verdiene. Dersom medarbeiderne har negativ oppfatning av selve medarbeidersamtalen vil det kunne påvirke deres følelse av å være verdifull på arbeidsplassen og ønske om å prestere. Medarbeiderne ønsker å føle seg anerkjent og vil vite at deres bidrag er verdsatt. De vil bli respektert for den de er og de ønsker å bli behandlet med respekt og verdighet. De setter pris på å ha innflytelse på beslutninger som påvirker deres arbeidsliv og kvalitet på jobb. De har også ønsker om å bli inkludert og involvert. De vil gjøre en god jobb og få en følelse av å prestere bra. Familie og fritid er viktig, og regler og praksis på en arbeidsplass påvirker dette. Det er også ønske om å få ta initiativ og benytte seg av muligheter for å fremme seg selv (Jamieson og O'Mara, 1991 i Mikkelsen, 2014b). Dette er tema som ofte inngår i medarbeidersamtalen. Våre verdier kan påvirkes av situasjonen vi står i, selv om de er relativt stabile over tid. Hvilke verdier som rangeres høyest for hver enkelt medarbeider vil derfor variere (Mikkelsen og Laudal, 2014b).

Verdier realiseres og atferd velges alltid i en kontekst. Ulike organisasjoner har forskjellig kontekst. Kultur er viktig da det kan være nøkkelen som blant annet utløser engasjert forpliktelse i virksomheten. Kultur er viktig for HRM fordi den motiverer til handling og

begrenser hvilken atferd som oppfattes som legitim (Mikkelsen, 2014b). Schein (2010) definerer gruppe- eller organisasjonskultur som felles oppfatninger og syn på verden. Kultur ses på som fundamentet for vårt sosiale liv og reglene vi følger (Schein, 2010). En organisasjonskultur har ofte to nivåer. Det dypeste nivået refererer til de verdier som en gruppe deler, og som vedvarer over tid selv om gruppens medlemmer byttes ut. Det kan være forskjellig hva som anses som viktig om det er penger og salg i en bedrift eller teknologisk innovasjon i en annen. Ofte er gruppens medlemmer ikke selv klar over mange av de verdiene som binder dem sammen. Et mer synlig nivå er atferdsmønstrene eller stilen som en organisasjon oppmuntrer nyansatte til å følge, og kan handle om bedriftens kjernevirksomhet. De to nivåene influerer på hverandre (Kotter, 2008). Tilpassede verdier reflekterer ikke kulturen i tilstrekkelig grad dersom de ikke stemmer overens med underliggende oppfatninger. Det kan for eksempel være at en bedrift gir uttrykk for at medarbeidersamtaler er et viktig ledelsesverktøy, mens en underliggende oppfatning kan være at det ikke er noe som er verdt å bruke tid og ressurser på.

2.4.4 Engasjert forpliktelse

En god kommunikasjon mellom medarbeider og leder er en forutsetning for oppfatningen av medarbeidersamtalen. Å behandle de ansatte som likeverdige interessenter i organisasjonen er med på å utvikle og påvirke den psykologiske kontrakten mellom dem (Mikkelsen, 2014b). Medarbeiderne har behov for identitet i følge selvkategoriseringsteorien (Haslam, 2004 i Mikkelsen og Laudal, 2014b), og dette skjer gjerne i en samhandlingsprosess i en gruppe. Relasjonene innad i en gruppe skaper følelser, oppfatninger, evalueringer og hvordan gruppen forholder seg til hverandre. Hvordan de ulike medarbeiderne forholder seg til de andre i teamet er bestemt av personlighet, motivasjon, likhet innad i gruppen, gruppemedlemskap og hvor avhengige gruppene er av hverandre ved arbeidsoppgavene. Bruk av fellesaktiviteter, ritualer, språk og symboler er virkemidler, som kan være med å påvirke den sosiale identiteten. For en organisasjon er det viktig at de ansatte har en sterk sosial identitet knyttet til ansettelsesforholdet. Med tanke på selvkategorisering vil en person bli motivert av samhandling og aktiviteter som utvikler og vedlikeholder identitet. Samtidig vil disse bare forplikte seg til mål som er viktig for deres identitet. Positive relasjoner kommer til uttrykk gjennom samarbeid og sosialt fellesskap. Derimot kan hindringer for samarbeid, og konflikter være ødeleggende for et godt arbeidsmiljø (Mikkelsen, 2014b).

Engasjert forpliktelse sier noe om styrken på medarbeiders identifisering og involvering i en virksomhet. Gjensidighet mellom medarbeider og leder er en av de faktorene, som er avgjørende for denne prosessen. Høy engasjert forpliktelse gir lav turnover, lavt sykefravær og høyere prestasjoner enn i virksomheter med lav forpliktelse (Wasti, 2003 i Mikkelsen, 2014b). Engasjert forpliktelse handler om involvering, motivasjon og driv. Dette er atferd som organisasjoner ønsker fra de ansatte, derfor er det viktig for HRM å styrke engasjement og forpliktelse. Engasjement handler om å legge til rette for at de ansatte får ut sitt potensiale på jobb. HRM bør også være opptatt av å beholde og bygge forpliktelse, energi og lyst hos de ansatte til å gjøre en god jobb for å få mest mulig ut av både individets og organisasjonens resultater. Å utnytte ressursene til de ansatte kan skape konkurransefortrinn for bedriften (MacLeod og Clarke, 2009). HRM har en rolle på tre ulike nivå i denne sammenhengen, som er strategisk nivå, funksjonelt HRM-politikkutformingsnivå og arbeidsplassnivå. På strategisk nivå er det viktig med en tydelig HRM-strategi. Stabile ansettelsesrelasjoner, investering i opplæring og utvikling og belønning er viktig HRM-politikk på funksjonelt HRM-politikkutformingsnivå. Disse kan forsterke samarbeid, deltakelse og at de ansatte bidrar til resultater i organisasjonen. På arbeidsplassnivå er faktorene bredt definerte arbeidsoppgaver og teamarbeid, involvering av medarbeidere i problemløsning og et arbeidsmiljø basert på tillit og samarbeid sentrale (Kochan og Dyer, 1993; Purchell mfl., 2003 i Mikkelsen, 2014b).

2.5 Rettferdighet

”Rettferdighet er en forutsetning for at systemer for prestasjonsledelse skal virke etter hensikten” (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.68). I dette avsnittet ser vi både på rettferdighet knyttet til selve medarbeidersamtalen og til organisasjonen. Forskning på området rettferdighet i forbindelse med medarbeidersamtaler fikk oppmerksomhet da Lawler (1967) viste at medarbeideres oppfatning av medarbeidersystemet var en viktig faktor for hvorvidt medarbeidersamtalen var en suksess for bedriften eller ikke. I følge Lawler (1967) er oppfatningen av rettferdighet knyttet til troen på, og aksept for medarbeidersamtalen og ledelsessystemet den er en del av (Lawler, 1967). I 2007 undersøkte Kavanagh, Benson og Brown oppfatningen av rettferdighet i medarbeidersamtalen blant medarbeidere i en offentlig forskningsorganisasjon i Australia. Deres funn viser at faktorer som deltakelse under medarbeidersamtalen, kunnskap om selve medarbeidersamtalen og oppfatning av leder er positivt og signifikant assosiert med oppfatningen av at medarbeidersamtalen er rettferdig.

Deltakelse kan sikre at medarbeideren får korrekt antall og type mål, at han ikke føler at målene blir tildelt fra leder ovenfra, uten at medarbeider selv kan komme med innspill. Ledere som opptrer nøytralt og objektivt under medarbeidersamtalen oppfattes som mer rettferdige enn de som ikke gjør det. Medarbeidere som forstår grunnlaget for medarbeidersamtaler, hvordan de fungerer og hovedhensikten med dem, oppfattet dem som mer rettferdige enn dem som ikke forstod dette. Forståelse og kunnskap kan da skape en følelse av kontroll. Når medarbeideren vet hvorfor medarbeidersamtaler gjennomføres i bedriften, hva som forventes av ham i samtalen og hvilke konsekvenser den har vil han ikke oppleve at det oppstår "overraskelser" underveis i samtalen og det kan bidra til en følelse av rettferdighet. I tillegg er det trolig at måten samtalen gjennomføres på, hvorvidt medarbeideren behandles med verdighet og respekt vil innvirke på oppfatningen av om medarbeidersamtalen er rettferdig (Kavanagh, Benson og Brown, 2007). Her i Norge undersøkte Frøydis Vasset mfl (2010) sykepleiere og hjelpepleiere i norsk helsetjeneste, hvor de studerte ansattes oppfatning av rettferdighet i medarbeidersamtalen. Deres resultater viste blant annet at det viktigste elementet i medarbeideres oppfatning av prosedyrerettferdighet i medarbeidersamtalen er deres egen mulighet til å delta og komme med innspill. Samtidig viser studien at medarbeiderne er mer bekymret når det gjelder rettferdighet i forhold til samhandlingsrettferdighet (Vasset, Marnburg og Furunes, 2010).

For å forstå rettferdighet i organisasjoner ser vi videre på ulike begreper som beskriver rettferdighet. *"Distributiv rettferdighet er de ansattes oppfatninger av om mengden og fordelingen av belønningen blant de ansatte er rettferdig. Dette kan omfatte lønn, lønnsøkninger og andre goder på arbeidsplassen. Dette er subjektivt da de fleste vil ha en egosentrisk oppfatning av rettferdighet."* (Mikkelsen, 2014b, s.67). *"Prosedyrerettferdighet kan defineres som oppfatninger av om de prosessene som fører frem til gitt fordeling, er rettferdige. Prosedyrene må være konsistente over tid, uten skjevheter, gi nøyaktig informasjon, og det må være mulighet for å klage."* (Mikkelsen, 2014b, s.67). Dette kan skje ved at både medarbeidere og ledere kommer med sine forslag. De ansatte må føle at de har en viss kontroll ved å kunne påvirke resultatet. Medarbeidersamtalen er et mulig verktøy for å få til dette. Her kan medarbeideren stille spørsmål og komme med sin oppfatning. Lederen må kunne gi gode forklaringer på beslutninger som er tatt angående fordeling av goder (Mikkelsen, 2014b). *"Samhandlingsrettferdighet defineres som medarbeidernes opplevelse av å bli behandlet med verdighet og respekt av lederen."* (Mikkelsen, 2014b, s. 68). Lederen må

ha et genuint ønske om å hjelpe og legge til rette for at medarbeideren skal oppnå gode prestasjoner. Medarbeideren må føle seg forstått, selv om leder og medarbeider ikke nødvendigvis har samme oppfatning av hva gode prestasjoner i et gitt tilfelle er (Mikkelsen, 2014b). Colquitt mfl (2001) sier at av de tre formene for rettferdighet har distributiv rettferdighet sterkest sammenheng med tilfredshet, engasjement og forpliktelse overfor organisasjonen (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001). Deltakelse handler om rettferdighet og likhet for de ansatte.

Medarbeiderne skal ha rett til å ha påvirkningsmulighet på forhold som gjelder deres arbeidsliv, og i demokratisk tankegang er ideen om rettferdighet sentral, medvirkning sees som en verdi i seg selv. Et annet poeng er at medvirkning er et middel til å oppnå høyere produktivitet gjennom å forbedre arbeidsmetoder og videreutvikle bedriften (Olsen, 2014, i Mikkelsen og Laudal, 2014a). Rettferdige beslutningsprosedyrer er et potensielt middel for å forbedre den ansattes indre motivasjon (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott og Livingston, 2009). I Norge er medvirkning en verdi i seg selv og reguleres blant annet i arbeidsmiljø-loven (Olsen, 2014, i Mikkelsen og Laudal, 2014a). Det bygger på et ønske om å gjøre organisasjonen mer effektiv ved at de ansatte med sin kompetanse kan bidra til bedre beslutninger angående arbeidet (Olsen, 2014 i Mikkelsen og Laudal, 2014a). Medarbeideren bidrar med sin kompetanse og får tilbakemelding. Dette er viktig for at hver enkelt skal føle seg som en viktig ressurs for organisasjonen. De ser sammenhengen mellom sin egen innsats daglig og den overordnede strategien og resultatmålet som gjelder bedriften som helhet. Medvirkning kan oppfattes som negativt for medarbeideren dersom de som konsekvens av ny læring og utvikling får for mye ansvar og for høy arbeidsintensitet, eller om de opplever nye former for kontroll, for eksempel fra kolleger. Dette kan oppleves som økt stress (Olsen, 2014, i Mikkelsen og Laudal, 2014a).

Deci og Ryan (1985) sier at indre motivasjon kommer fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst, medarbeideren motiveres til å arbeide hardt bare av gleden ved å gjennomføre arbeidsoppgavene. Når motivasjonen kommer utenfra i form av lønn, ros, oppmerksomhet fra andre kalles det ytre motivasjon. Ytre motivasjon i form av materiell belønning som penger kan ødelegge for den indre motivasjonen, oppmerksomheten kan tas bort fra oppgaven og flyttes over på belønningen (Deci og Ryan, 1985). Deci og Ryan (1985) sier også at ytre belønning som ros har et kontrollerende aspekt og et informasjonsaspekt. Det kontrollerende

aspektet griper inn i en medarbeiders behov for autonomi, mens informasjonsaspektet griper inn i en medarbeiders behov for kompetanse. Det vil si at måten rosen administreres på, er av betydning for effekten på motivasjonen. Hvis en hendelse er ment som kontroll, vil autonomi og indre motivasjon reduseres, mens ytre motivasjon øker. Tilsvarende vil informasjon som har til hensikt å øke en medarbeiders kompetanse, bidra til effektivt å øke den indre motivasjonen (Mikkelsen, 2014b). I mange situasjoner vil imidlertid både indre og ytre motivasjon være til stede samtidig. De fleste vil oppleve noen grad av tilfredshet ved kun å utføre en oppgave, samtidig vil de føle tilfredshet knyttet til belønningen for utførelsen av oppgaven. Det kan være vanskelig å trekke noe tydelig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte, men man kan prøve å forstå hva som er hovedkilden til motivasjon. Gagnè og Deci (2005) sier at indre motivasjon er mer effektivt som kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon er godt egnet for relativt enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (Gagnè og Deci, 2005). Dette er viktige poeng å ta med seg i medarbeidersamtalen, dersom de ansatte skal føle at den bidrar til å styrke deres evner, motivasjon og muligheter til å bidra.

2.6 Forskningsspørsmål

Som tidligere nevnt er hensikten med denne oppgaven er å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. Basert på teorien beskrevet og problemstillingen er følgende forskningsspørsmål definert for oppgaven:

1. Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen?
2. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?
 - 2a. Bidrar medarbeidersamtalen til at medarbeiderne får mål, at de når dem og får tilbakemelding?
 - 2b. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders kompetanse og deres mulighet til å delta?
 - 2c. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders autonomi?
 - 2d. På hvilken måte brukes medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders følelse av fellesskap?
3. Opplever leder og medarbeider at samtalen er rettferdig?

3 Design & metode

I dette kapittelet presenteres design og metode for denne oppgaven. Først presenteres casebedriften SpareBank 1 SR-Bank i kapittel 3.1. Her gis en kort oversikt over markedssituasjonen, SpareBank 1 SR-Bank som bedrift, samt en presentasjon av deres mål- og utviklingssamtale. I kapittel 3.2 beskrives forskningsdesign, mens det i kapittel 3.3 presenteres kvalitative intervju. I kapittel 3.4 presenteres intervjuguiden, som blir brukt i oppgaven. Valg av informanter som datakilde blir beskrevet i kapittel 3.5. Dataanalyse presenteres i kapittel 3.6. I kapitlene 3.7 til 3.8 presenteres reliabilitet og validitet, forskningsetikk og konfidensialitet og anonymitet.

3.1 Casebedrift

Valg av casebedrift falt på SpareBank 1 SR-Bank. Utgangspunktet for valg av casebedriften var en privat bedrift, som hadde et godt system for medarbeidersamtalen. Problemstillingen i denne oppgaven er relevant for banken. Av den grunn ønsket de å være casebedrift for oppgaven. I de følgende kapitlene presenteres SpareBank 1 SR-Bank nærmere. Alle bedrifter må forholde seg til markedssituasjonen slik den er til enhver tid, derfor presenteres dette overordnet for SpareBank 1 SR-Bank i kapittel 3.1.1.

3.1.1 Markedssituasjonen

Den makroøkonomiske utviklingen internasjonalt tyder på fortsatt moderat og dempet internasjonal vekst. I Norge har lavere styringsrenteforventninger blant annet bidratt til at kronen har svekket seg. Ved inngangen til 2015 var styringsrenten nær null i mange land, og markedsaktørenes forventninger til styringsrentene fremover var lavere enn høsten 2014. Usikkerheten om den makroøkonomiske utviklingen er fortsatt stor og representerer således en risiko for makrobildet også i Norge. Petroleumsvirksomheten og husholdningssektoren forventes fortsatt å stå for de viktigste bidragene til økonomisk vekst i vår region. SpareBank 1 SR-Banks primærområder påvirkes i stor grad direkte og indirekte av aktiviteten i petroleumssektoren. Sør- og Vestlandet har et allsidig og dynamisk næringsliv som er kjent for høy grad av internasjonalisering, verdiskaping og nyskaping. Dermed blir både arbeidsmarkedet og boligmarkedet strammere. SpareBank 1 SR-Bank har i 2014 hatt en god utvikling i alle konsernets forretningsområder. De har posisjonert seg som markedsleder i Rogaland. De viktigste konkurrentene til SpareBank 1 SR-Bank er fullservicebanker som

DNB, Nordea, Handelsbanken og Danske Bank i tillegg til lokale sparebanker. På grunn av mange store konkurrenter er konkurranse situasjonen intensiv i regionen (SpareBank 1 SR-Bank, 2014).

3.1.2 Om SpareBank 1 SR-Bank

SpareBank 1 SR-Bank er nest største norskeide bank, og er Norges største regionbank. Rogaland utgjør bankens kjerneområde, men i tillegg er Agder fylkene og Hordaland lønnsomme områder. SpareBank1 SR-Bank er innen finans ledende med sine 53 kontorer i 34 kommuner. Banken har over 300.000 kunder innenfor bedriftsmarkedet og privatmarkedet (SpareBank 1 SR-Bank, 2015). I 2014 var deres driftsresultat før skatt på 2 601 millioner kroner. De har i 2014 redusert bemanningen med litt over 100 ansatte. Totalt har 72 nye medarbeidere blitt ansatt på grunn av behov for ny kompetanse og restrukturering.

SpareBank 1 SR-Banks strategi er å være Sør- og Vestlandets mest attraktive leverandør av finansielle tjenester basert på gode kundeopplevelser, sterk lagfølelse og profesjonalitet, lokal forankring, beslutningskraft og soliditet, lønnsomhet og tillit i markedet. Som en del av strategien skal banken skape verdier for samfunnet de er en del av. De ønsker å ta beslutninger basert på langsiktighet, og har definert fire kategorier, med tilhørende satsningsområder, som bygger opp om konsernets integrering av samfunnsansvar. Disse fire er; menneskelige ressurser, miljø, samfunn og finansielt. Vårt fokus vil være på menneskelige ressurser, som er relevant for denne oppgaven. SpareBank 1 SR-Bank har over mange år satset målrettet på kompetanseutvikling for å imøtekomme økende krav fra både kunder og myndigheter (SpareBank 1 SR-Bank, 2014).

"Mot til å meina, styrke til å skapa" uttrykker bankens verdigrunnlag. De ønsker å fremstå som langsiktig, åpen og ærlig gjennom å vise ansvar og respekt, vilje og evne til forbedring. I årsrapporten for 2014 blir den viktigste informasjonen fra banken presentert både til kunder, aksjonærer og medarbeidere. Verdigrunnlaget er et av de viktige temaene som er viktige for en bedrift å formidle på en god måte (SpareBank 1 SR-Bank, 2014). *"Verdigrunnlaget forplikter. Det forplikter oss i møtet med kundene. Det forplikter konsernet som arbeidsgiver, det forplikter medarbeiderne i arbeidsforholdet. Å handle verdibasert skaper merverdi. Medarbeidere og ledere er en viktig ressurs for å skape merverdi både for kunder, regionen vi er en del av og for eierne. SpareBank 1 SR-Bank ASA er en attraktiv arbeidsplass hvor*

medarbeidere og ledere trives, leverer godt og gjerne vil fortsette å jobbe – til det beste for kunden." (SpareBank 1 SR-Bank, 2014, s.19).

Videre har SpareBank 1 SR-Bank også valgt å presentere ganske inngående informasjon om konsernets arbeidsmiljø- og organisasjonsundersøkelser i årsrapporten for 2014. *"Konsernets arbeidsmiljø- og organisasjonsundersøkelse viser en høy medarbeidertrivsel. Den viser god kvalitet på viktige parametere som trivsel og arbeidsmiljø, tillit til ledelse og lojalitet til konsernet som arbeidsgiver. Undersøkelsen blir gjennomgått i samtlige avdelinger, med mål om å styrke en positiv utvikling av arbeidsmiljøet, bidra til åpenhet og ærlighet – i tråd med konsernets verdigrunnlag. Samtlige medarbeidere i konsernet er involvert og gis mulighet til både "å meina" og "å skapa". "Det vektlegges grundig opplæring og kompetanseutvikling for alle medarbeidere. Målet med all kompetanseheving er å styrke effektiv og skikkelig drift, solide leveranser og mest av alt gjøre en positiv forskjell i konkurransen om kundene. Gjennom årlig medarbeiderutviklingssamtale sikres tydelige forventninger til leveranse og resultat. Videre sikres kontinuerlig og hensiktsmessig utvikling av samtlige medarbeidere og ledere. Konsernet gir gode karriereutviklingsmuligheter langs både kunde-, fag- og ledervei. I snitt anvender hver medarbeider i konsernet en halv arbeidsdag i uka til kompetansestyrkende tiltak. Det ble i 2014 brukt i snitt kr 8 000 pr medarbeider pr år til utdanning, kurs og opplæring, en stabil ressursbruk gjennom de siste årene. Den raske utviklingen og endringen i kundeatferd, krever en organisasjon som er både endringsdyktig og -villig. Slik er det i SpareBank 1 SR-Bank. Inneværende år er produksjonsmiljøene betydelig styrket med Lean-sertifisering som har resultert i større effektivitet. Lederkorpset er blitt ytterligere styrket med systematisk ledertrening som har gitt større proaktivitet mot kundeplatea. Systematisk jobbes det med å heve rådgiverkompetansen i linjen. Inneværende år er en større andel kunderådgivere blitt autorisert." (SpareBank1 SR-Bank, 2014, s.19).*

3.1.3 Mål- og utviklingssamtalen i SpareBank 1 SR-Bank

Medarbeidersamtalene i SpareBank 1 SR-Bank er delt i to, en del som er vurderingssamtalen mens den andre er mål- og utviklingssamtalen. Disse gjennomføres en gang pr år i månedene januar og februar. Anbefalingen fra HR- og organisasjonsavdelingen er å gjennomføre disse samtalene i to samtaler. Begrunnelsen er å sikre godt fokus og god forberedelse (SpareBank 1 SR-Bank, 2013). Det vil av den grunn være variasjon på hvordan hver enkelt avdeling gjennomfører samtalene.

Vurderingssamtalen har som hensikt å vurdere måloppnåelse, for det året som har gått. Total måloppnåelse deles i leveransemål og handlingsmål, som vektet likt. Ved total score under 100 %, dersom ikke alle mål for fjoråret ble nådd, vil ikke medarbeider være med i betraktningen av lønnspotten. Leder har mulighet til å endre scoren opp/ned, dersom noe spesifikt har skjedd, og har alltid siste ordet om det skulle være uenighet mellom leder og medarbeider om den total scoren (SpareBank 1 SR-Bank, 2013).

SpareBank 1 SR-Bank har en kobling mellom medarbeidersamtalen og kompetansestyringsverktøyet. Kompetanseportalen er et strategisk kompetansestyringsverktøy. Portalen er en rollestyrt læringsplattform, og gir en oversikt over kompetanse og kompetansegap (Mikkelsen, 2014c). Bedriften har på alle avdelingsnivå balanserte målekort, som er like for alle. De er forankret i strategien og i de ulike avdelingens langsiktige og kortsiktige mål. Alle blir målt etter suksesskriteriene prestasjon/innsats, kompetanse, kundeorientering, kvalitet og evne/vilje til samhandling (Mikkelsen, 2014c). Koblingen mellom medarbeidersamtalen og kompetanseportalen skal gjøre det lettere for både leder og medarbeider å ha en dialog om kompetanseutvikling.

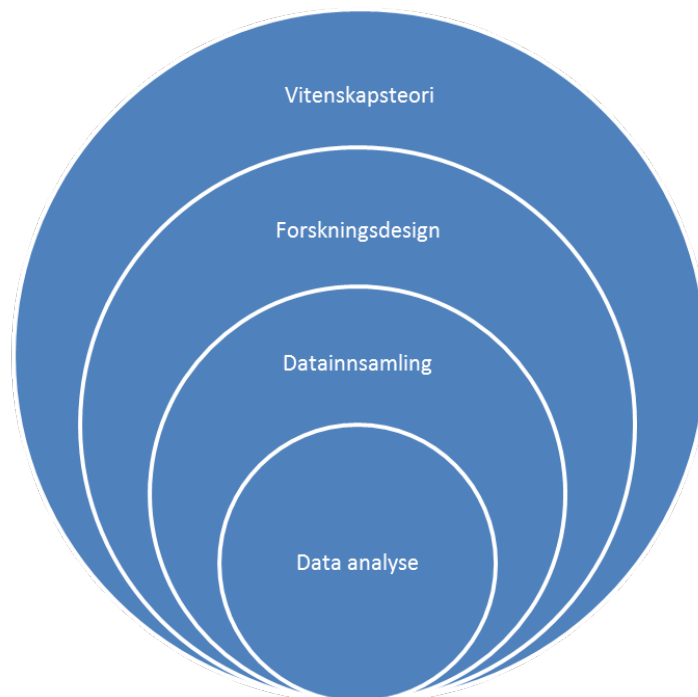
Mål- og utviklingssamtalen har i motsetning til vurderingssamtalen til hensikt å se fremover. Hovedtema er planlegging av hvordan medarbeider kan få mer ut av sitt potensiale og bidra til å nå avdelingens mål ved hjelp av egne mål for neste periode. På denne samtalen skal medarbeideren få kjennskap til hva som forventes i vedkommende sin stilling. Bedriftens mål skal være tydelige, slik blir det enklere å sette individuelle mål som er tydelige og målbare. HR- og organisasjonsavdelingen har som mål at det skal føre til høyere motivasjon og bedre resultater hos den enkelte medarbeider (SpareBank 1 SR-Bank, 2013). Samtalen skal være et verktøy for å ha en dialog om kompetansebehov, utviklingstiltak, karriere og stillingsoppykk, individuelle mål og tema knyttet til arbeidsmiljø. Sistnevnte vil ikke fokuseres på i denne oppgaven, siden det ikke er relevant for problemstillingen. Individuelle mål skal være motiverende, og ved kompetansebehov ses det på både styrker og behov (SpareBank 1 SR-Bank, 2013).

I tillegg til den årlige medarbeidersamtalen gjennomføres det også en halvårssamtale for alle ansatte i perioden 1.juli – 15.september. Dette skal være en samtale hvor leder og

medarbeider ser på hvordan medarbeider ligger an i forhold til mål. Eventuelle justeringer av mål er hovedtema for samtalen, men også justeringer i utviklingsplanen. Ved siden av disse samtalene skal nærmeste leder ha jevnlig samtaler med sine medarbeidere. Behovet skal styre hyppigheten av dem (SpareBank 1 SR-Bank, 2013).

3.2 Forskningsdesign

Hensikten med denne oppgaven er å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. Ved å bruke et forskningsdesign sies det noe om hvordan vitenskapsteorien og funnene knyttes sammen. Forskningsdesignet kan ses på som "oppskriften" på hvordan studien utføres, samt vise hvilke valg forskeren har tatt. Forskningsdesignet er bindeleddet mellom A og B (Yin, 2009). Busch (2013) forklarer at i en vitenskapelig undersøkelse må forskerne velge vitenskapelig utgangspunkt, forskningsdesign, metoder for datainnsamling og metoder for dataanalyse. Valg på et nivå påvirker valgene på et annet nivå. Dette kan fremstilles som en forskningsløk, hvor det vises at første standpunkt er vitenskapelig ståsted, se figur 5. Så velges det forskningsdesign, før det på de to innerste nivåene velges mer konkrete fremgangsmåter for datainnsamling og dataanalyse (Busch, 2013).



FIGUR 5 Forskningsløken

Kilde: Saunders mfl. (2009) i Busch (2013, s.49)

Metode er en måte å gå frem på for å skaffe seg data om virkeligheten. I denne oppgaven velges det et fortolkningsbasert utgangspunkt, hvor fokus er å tolke meningsinnholdet i de ytringene som avdekkes gjennom intervjuene. Det velges en abduktiv tilnærming i oppgaven, hvor det hele tiden veksles mellom teori og empiri. Det teoretiske utgangspunktet justeres etter hvert som empirien samles og datainnsamlingen forandres etter hvert som nye teorier blir utviklet. Ved å veksle mellom empiri og teori kan vi få en bedre forståelse av hvordan medarbeidersamtalen bidrar til økt motivasjon og gode prestasjoner. Det skjer en interaktiv prosess. Empirien ses i lys av den konteksten studien gjøres i, for å se den overordnede strukturen i det informantene beskriver (Busch, 2013). Basert på abduktiv metode oppnås det informasjon ved å se på SpareBank 1 SR-Banks HRM-strategi, og gjennom intervjuer med medarbeidere og ledere. Dette utgjør oppgavens empiriske data.

I denne oppgaven velges et intensivt design. Det fordypes i et tema og samler data fra et fåtall kilder (Busch, 2013). Basert på dette velges intervju av få ledere og medarbeidere i SpareBank 1 SR-Bank. Informantene skal bidra til å gi fordypet innsikt om fenomenet medarbeidersamtalen. I denne oppgaven brukes kvalitativ metode basert at det er best egnet ved et intensivt design. Kvalitative data gir mye informasjon, og egner seg godt til å analysere komplekse sammenhenger (Busch, 2013). Mange forskere har vært skeptiske til den kvalitative måten å drive forskning på. Kritikken går på at denne metoden ikke er nøytral og analytisk nok til å gi plausible og reproducerbare konklusjoner. Det hevdes også at kvalitativ forskning ikke forsvare sine påstander på en god måte. På bakgrunn av kritikken er det skapt en ny tilnærming til kvalitativ forskning som fokuserer på en systematisk presentasjon av 1. og 2. grads analyser, hvor kombinasjonen av informasjon fra både informanter og forsker gir en kvalitativ forbindelse mellom data og teori. Den gir samtidig rom for den type innsikt som er kjennetegnet på kvalitativ forskning. En påstand fra denne forskningen er at kvalitativ forskning kan og bør være i stand til å stå på egne bein (Gioia, Corley og Hamilton, 2013).

En masteroppgave har begrenset tid til rådighet. Dermed blir det naturlig at oppgaven har en tverrsnittsundersøkelse. Ved en tverrsnittsundersøkelse samles alle data inn på ett tidspunkt. Informantene intervjues kun en gang (Busch, 2013). Ledere og medarbeidere intervjues en gang etter gjennomført medarbeidersamtale for nåværende periode.

Innenfor vitenskapsforskning fins der ulike forskningsdesign, som knytter teori og metode sammen. Som hoveddesign benyttes casestudie for oppgaven. *"En casestudie særpreges av at det fenomenet som skal studeres er sterkt knyttet til konteksten. Det er vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til situasjonen fenomenet opptrer i."*(Busch, 2013, s.56). I denne studien er fenomenet medarbeidersamtalen. Konteksten er organisasjonen SpareBank 1 SR-Bank, og deres måte å gjennomføre medarbeidersamtalen på i 2015. Derfor er casestudie passende for vår oppgave. Det ses på kvalitative data i et helhetlig perspektiv. Av den grunn passer det med en single-case studie (Yin, 2009). En casestudie kan være utforskende, deskriptivt eller forklarende (Yin, 2009). I oppgaven brukes en forklarende casestudie, og kan vises med et eksempel fra et av oppgavens forskningsspørsmål; *"På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?"*

En grundig litteraturstudie bør ligge til grunn før forskningsspørsmålene lages (Yin, 2009). Teorien i kapittel 2 er fra litteratursøket. Det er basert på søk etter artikler, som omhandler relevant teori for temaet. Universitetsbibliotekets databaser ble brukt, for å finne artikler og bøker, som har høy grad av faglig anerkjennelse. Søket ble hovedsakelig rettet mot reviewartikler, som ga god oversikt over relevant teori.

3.3 Kvalitativt intervju

Planlegging er i følge Yin (2009) første steget ved forskning. Hvilken metode som skal brukes, velges her (Yin, 2009). *"Metode kan forstås i vid forstand. Den opprinnelige greske betydningen av ordet er veien til målet. I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson."* (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 99). En metode er den fremgangsmåten som benyttes for å kartlegge noen aspekter ved virkeligheten (Jacobsen, 2010). Når kvalitativ metode er valgt, kan det benyttes ulike måter å samle inn data oppgaven trenger. Ved et kvalitativt intervju av nøkkelinformanter kommer det frem meninger, skildringer og tanker om selve fenomenet. Det blir et innblikk i de ansattes liv (Kvale og Brinkmann, 2009). En kvalitativ tilnærming kan gjennom intervju gi oss innblikk i sosiale fenomener. I denne sammenheng vil en kvalitativ tilnærming gi oss innblikk i hvordan ledere og medarbeidere i SpareBank 1 SR-Bank opplever medarbeidersamtalene, derfor er individuelle intervju valgt for denne oppgaven.

I et kvalitativt forskningsintervju er formålet å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv. Som et profesjonelt intervju involverer det en bestemt metode

og spørreteknikk (Kvale og Brinkmann, 2009). Et semistrukturert intervju ble valgt for denne oppgaven da dette er en verken åpen samtale eller lukket spørreskjemasamtale. Det utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, og som inneholder spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble transkribert. Den skrevne teksten og lydopptakene utgjør til sammen materialet for den etterfølgende meningsanalysen. Ved å ha en semistrukturert form på intervjuet og ved å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål søkes det å komme i dybden. Ved å intervjuer både en leder og en medarbeider i samme avdeling vil det gi grunnlag for mest mulig informasjon om temaet og samtidig belyse det fra to sider. En del av spørsmålene gjelder faktabasert informasjon. Svarene kan være påvirket av spørsmålenes ordlyd, og derfor bør oppmerksomheten rettes mot hvordan man formuleringen av spørsmålene lages slik at de ikke er ledende. Kvale og Brinkmann (2012) sier at kunnskap produsert i intervju bør være objektiv. Det må sees i forhold til reliabilitet og validitet (Kvale og Brinkmann, 2012).

Andersen (2006) sier at forskningsintervjuet skal være aktivt. Intervjueren skal være aktivt lyttende og kunne ta initiativ, men det er uten å være kontrollerende. Ønsket for denne oppgaven er å få innsikt i temaene i størst mulig grad og dette var utgangspunktet for valget om at intervjuerne skulle være aktive under intervjuet (Andersen, 2006). Aktiv intervjuing skjer i et samspill mellom to aktive parter. Gjennom en sosial prosess får vi kunnskap. Det skjer i en bestemt situasjon (Andersen, 2006).

Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar og mars 2015, og foregikk i SpareBank 1 SR-Bank sine møterom, i avdelingene Forus, Bjergsted og Domkirkeplassen. Det ble sendt ut skriftlig informasjon om studien i forkant av intervjuet (se vedlegg1). Informantene fikk i starten av hvert intervju en kort muntlig innføring om hva slags emner det ville bli stilt spørsmål om under intervjuet. Intervjuenes varighet var omtrent en time. Det ble stilt spørsmål til informantene. Under svarene ble det lyttet aktivt, for å høre om spørsmålene ble besvart. Om ikke ble det fulgt opp med tilleggsspørsmål.

3.4 Intervjuguide

Basert på valg av teori og definerte forskningsspørsmål er det utarbeidet en intervjuguide. Den er inndelt i sju ulike temaer, fordi det skal gi svar på begrepene som inngår i forskningsspørsmålene. Disse er målsettingsprosessen, kompetanse og mulighet til å delta,

autonomi, fellesskap, rettferdighet, motivasjon og tilbakemelding. Svar på forskningsspørsmålene vil gi økt innsikt i oppgavens problemstilling. Det ble laget to ulike intervjuguider. En for å spisse spørsmålene mot leder (se vedlegg 2), og den andre mot medarbeider (se vedlegg 3). Her ble det også tatt standpunkt til hvilke begreper som skulle benyttes i dialogen med informantene. Det ble forklart på forhånd av intervjuet hva forståelsen var med begreper som handlingsmål og leveransemål for eksempel. Målet med intervjuet var å få informantenes refleksjoner over de ulike dimensjonene i MU-samtalen. Det ble stilt både spørsmål og oppfølgingsspørsmål dersom informanten svarte for kort på noen av spørsmålene. Spørsmålene i intervjuguiden var arrangert på samme måte som forskningsspørsmålene. Hvert forskningsspørsmål hadde sine begreper i egne avsnitt i intervjuguiden. Tema ble presentert innledningsvis slik at informanten hadde et mest mulig klart bilde av hensikten med oppgaven og intervjuet. For hvert spørsmål var det oppfølgingsspørsmål. Ved å ha oppfølgingsspørsmål var det enklere for intervjuer å få bedre innsikt i temaene som diskuteres. Alle spørsmål var blitt nummererte slik at intervjuer hadde god oversikt og mulighet til å sjekke at alle var besvart tilfredsstillende.

3.5 Informanter

Denne studien ser på leders og medarbeiders oppfatninger av medarbeidersamtalen, og deres oppfatning av om den fremmer motivasjon og gode prestasjoner. Valg av målgruppe for informanter er ledere og medarbeidere i SpareBank 1 SR-Bank. Avgrensningen er Stavanger-området, samtidig har vi ikke avgrenset oss til bare en avdeling innenfor SpareBank 1 SR-Bank. Både ledere og medarbeidere representerer ulike avdelinger i konsernet. Å oppnå bredde på det som skal undersøkes er begrunnelsen for å velge like mange informanter fra hver avdeling. Slik var det mulig å få to ulike oppfatninger fra samme avdeling, dette var en god måte å gjøre det på da de ulike avdelingene hadde forskjellig praksis på hvordan de hadde gjennomført samtalen. Nøkkelinformantene bærer på nyttig kunnskap, og deres subjektive opplevelse kan være med på å forklare, forstå og tolke settingen (Andersen, 2006). Yin (2009) advarer mot avhengighet av noen få nøkkelinformanter (Yin, 2009). Informantenes interesse for å engasjere seg i møte med en forsker, kan påvirkes av en rekke forhold. Noen er knyttet til personlighet eller en generell interesse for forskning eller det tema som bringes på banen (Andersen, 2006). Andersen (2006) sier at en hovedutfordring ved gjennomføring av et åpent intervju er å etablere en referanseramme, og å styre samtalen på en måte som er akseptabel for informanten. En slik styring må ikke være basert på ledende spørsmål (Andersen, 2006). Det

er imidlertid ikke alltid lett å styre samtalen, informantene er ofte taleføre og har mye å fortelle, de har overlegen detaljkunnskap på området det snakkes om. Typisk kan det og være at de "pynter" på sannheten eller holder tilbake informasjon, kanskje for å stille seg selv i best mulig lys. De kan også være redde for konsekvenser etter intervjuet. For å forebygge feil som følge av dette er det lurt å klargjøre egne forventinger til svar på forhånd, og aldri å intervju uten å kjenne svarene på spørsmålene. Kriterier for hvem som kan være nøkkelinformanter ble valgt. Disse er presentert i tabell 1.

TABELL 1 Kriterier for valg av informanter

Følgende kriterier har betydning for valg av informanter:
Har gjennomført Mål og- utviklingssamtale i januar-februar 2015
Ulike divisjoner representert
Like mange ledere og medarbeidere fra hver avdeling
Like mange kvinner og menn
Arbeider i Stavanger – området

Alle ansatte skulle gjennomføre medarbeidersamtalen i januar-februar 2015. Basert på disse kriteriene var det kontaktperson i SpareBank 1 SR-Bank som gjorde valget av hvilke informanter som passet for oppgaven. Av den grunn har ikke forfatterne av oppgaven hatt fullstendig kontroll på valg av informanter. Totalt var det 12 informanter som ble valgt, og informasjon om informantenes bakgrunn som alder, utdannelse og hvor lang arbeidserfaring de hadde, er vist i tabell 2 under.

TABELL 2 Informantenes bakgrunn

Kandidatnr	Tittel	Alder	Utdannelse	Arbeidserfaring/ år
1	Leder	35-40	Bachelor	15
2	Leder	45-50	Bachelor	26
3	Leder	25-30	Bachelor	12
4	Leder	45-50	Master	25
5	Leder	45-50	Bachelor	25
6	Leder	45-50	Bachelor	24
7	Medarbeider	35-40	Økonomi	12
8	Medarbeider	35-40	Økonomi	12
9	Medarbeider	35-40	Økonomi	15
10	Medarbeider	50-55	Økonomi	31
11	Medarbeider	60-65	Økonomi	43
12	Medarbeider	30-35	Master	8

3.6 Dataanalyse

Alle 12 informantene stilte til intervju. Det ble regnet som tilstrekkelig mange i forhold til at denne studien er begrenset med hensyn til tid og omfang. Det var et mål å ha nok informanter til at det ikke fremkom ny informasjon i de siste intervjuene, slik at det ble oppnådd metning i svarene som ble gitt. Dette er vanskelig å si sikkert om det faktisk ble oppnådd.

Da intervju av de 12 informantene var ferdig ble alle intervjuene transkribert fra lydopptak til papir. Deretter ble intervjuetekstene organisert. Hvert svar ble merket med tilsvarende farge og deretter klippet fra hverandre slik at det var mulig å flytte rundt på de ulike utsagnene og gruppere dem. Dette er en form for koding hvor det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med tanke på senere å kunne finne igjen og identifisere uttalelsen. Koding er et sentralt aspekt innenfor innholdsanalyse av intervjuetekster. Kodene er korte og definerer den handling eller opplevelse som beskrives av intervjupersonen (Kvale og Brinkmann, 2012).

For å presentere resultatene ble det laget en tabell med 4 kolonner. Kolonne 1 viser hva informanten har sagt (sitat), kolonne 2 viser om det var leder eller medarbeider som uttalte seg. I kolonne 3 vises hvilke begrep forsker hadde mål om å finne noe om. I kolonne 4 hva

som var det overordnede teoretiske begrepet eller den aggregerte dimensjon, som var valgt ut fra forskningsspørsmålene.

Informasjon fra intervjuobjektene i 1. orden kategoriseres etter de syv tema fra intervjuguiden og sorteres inn i 2. orden. Slik går det fra 1. ordens begrep, som er intervju utsagn, til 2. ordens begrep, som er hva forsker forstår med disse begrepene. I den fjerde kolonnen i tabellen som presenterer resultatene blir det satt opp de aggregerte dimensjonene, som er beskrevet i kapittel 2 om teori. På denne måten dannes en mer strukturert oversikt over dataene i intervjuene, og det blir lettere å finne svarene på forskningsspørsmålene. Det gjør det også lettere å se forskjell på leders og medarbeiders holdninger og oppfatninger av medarbeidersamtalen. Mange av informantenes svar var lange og komplekse, og noen svar inneholdt uviktig informasjon i form av intetsigende "fyll ord" som "tja", "skal vi se", og liknende. Også avbrutte setninger ble formulert på ny. Ved meningsfortetting komprimeres lange setninger til kortere og den umiddelbare mening i det som er sagt, gjengis med få ord (Kvale og Brinkmann, 2012). Dette har blitt gjort i tabellene. I delen som omhandler funn har det blitt skrevet ned mer fullstendige sitater.

3.7 Reliabilitet og validitet

Alle metodevalgene påvirker til syvende og sist undersøkelsens kvalitet, og bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene. Tre forhold er spesielt viktige. Disse er pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet), og overførbarhet (generalisering) (Busch, 2013).

Det er viktig å ha et reflektert forhold til egen rolle. Som forsker kan man påvirke informanten på ulike måter. I kvalitativ forskning etterstrebes det objektivitet om subjektivitet (Kvale og Brinkmann, 2009). I vår oppgave var det to som intervjuet, og forhåpentligvis var det en måte å sikre større objektivitet og mindre risiko for fordommer.

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. I et intervju er det en forutsetning at intervjueren er bevisst intervjuteknikken og ikke stiller ledende spørsmål som uforvarende kan påvirke svarene. Begge forfatterne av oppgaven gjennomførte alle intervjuene sammen. En gjennomførte intervjuet og den andre observerte og noterte. Den som observerte kom også med oppfølgingsspørsmål der det var behov. I alle intervjuene var begge nøye med å registrere det som ble sagt i intervjuet, og med å forsikre oss om at begge hadde forstått svarene korrekt. Dette ga god mulighet til å korrigere eventuelle uklarheter. Under transkriberingen av intervjuene kan både kvalitet på lydopptaket og stilen til den som

transkriberer påvirke reliabilitet (Kvale og Brinkmann, 2012). Ved transkribering jobbet forfatterne hver for seg med materialet, deretter ble materialet sammenliknet og justerte der det var nødvendig.

Kvale og Brinkmann (2009) sier at validitet er "*uttalelsenes sannhet, riktighet og styrke. En valid metode i samfunnsvitenskap dreier seg om hvorvidt metoden egner seg til å undersøke det den skal undersøke.*" (Kvale og Brinkmann, 2009 s. 251). Det ble valgt intervju som metode basert på at dette egner seg best i en intensiv kvalitativ studie. Innvendinger mot intervju er blant annet at intervju ikke er en gyldig metode, fordi den avhenger av subjektive inntrykk. Validering blir et spørsmål om forskerens evne til å kontrollere, problematisere og tolke resultatene teoretisk. Medarbeider og leder kan kanskje leve i ulike sosiale virkeligheter med hensyn til hvilken betydning medarbeidersamtalen har for trivsel og motivasjon. Det er mulig at medarbeiderne har ulikt ståsted. Noen har opplevd uheldige situasjoner og har reflektert rundt dette og kan komme med eksempler. Andre har ingen spesielle hendelser verken positive eller negative å fortelle om. Det kan også tenkes at noen informanter var motvillige til å fortelle om negative hendelser av frykt for at de kan bli gjenkjent i studien, og at det kan gi konsekvenser i ettertid. Tidligere erfaringer kan også spille inn, både for medarbeider og leder. Det kan også være forskjell på ledere og deres refleksjoner og forhold til medarbeidersamtalen. For å ivareta gyldighet har vi etterstrebet å ha utvetydige, men samtidig åpne spørsmål som anbefalt (Kvale og Brinkmann, 2009).

En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Dette er også en mulig svakhet i vår oppgave. Totalt ble seks ledere og seks medarbeidere i forskjellige avdelinger av SpareBank 1 SR-Bank intervjuet. Det var i hovedsak tid som var begrensende i denne oppgavens tilfelle. Det var ikke vanskelig å få nok informanter.

Det er ikke like lett å generalisere ut fra en kvalitativ undersøkelse som en kvantitativ. Denne studien ser på medarbeidersamtalen som fenomen i Sparebank 1 SR- Bank. Det er ikke gitt at funn fra denne oppgaven kan generaliseres til andre bedrifter. Noen aspekter vil likevel kunne være av interesse for andre banker og bedrifter som benytter medarbeidersamtalen som et av sine ledelsesverktøy.

3.8 Forskningsetikk

Viktige forskningsetiske spørsmål handler om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper. Ingen av forfatterne er tilknyttet bedriften det skrives om. Slik sett er forfatterne upåvirket av et eventuelt forhold til bedriften og kan gjennomføre oppgaven på en objektiv måte. Alle informantene ble informert om undersøkelsen skriftlig, og de har gitt informert samtykke til å delta. Oppgaven er meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og dette er godkjent.

3.8.1 Konfidensialitet og anonymitet

SpareBank 1 SR-Bank har 1200 ansatte. Det er ikke lett å kjenne igjen beskrivelser, men det er en fare, derfor er det viktig å ivareta den enkeltes konfidensialitet. Av den grunn er ikke de spesifikke avdelingene nevnt i empirien. Sitatene er merket med leder eller medarbeider alt etter hvem som har uttalt dem.

Alle informanter har skrevet under på samtykkeerklæring, der de samtykker i deltakelse av studien, og på at intervjuene kunne tas opp på bånd og videre transkriberes (se vedlegg 1). Dette materialet vil bli slettet og makulert etter at det er gitt sensur på oppgaven. Fra informantene ble det innhentet informasjon om tittel, alder, utdanning og hvor mange år med arbeidserfaring de har. Denne informasjonen har blitt anonymisert ved å sette intervall på alder, og ved å skrive tittel i stedet for navn på informant. Utdannelsen deres er anonym ved å bruke fellesbetegnelser ut i fra år og type utdanning de har. Arbeidserfaring er ført opp som totalt antall år arbeidserfaring, ikke nødvendigvis alle år er i SpareBank 1 SR-Bank. Forfatterne har signert taushetserklæring i SpareBank 1 SR-Bank.

4 Resultater

Basert på intervju fra ledere og medarbeidere fra ulike divisjoner i Sparebank 1 SR-Bank, vil datafunnene bli presentert i denne delen av oppgaven. Første del av analysen blir hovedfunn presentert under hvert forskningsspørsmål, som deretter utdypes. Siste del av analysen drøftes funn opp mot teori. Kapittel 4.1 vises funn om medarbeidersamtalen. I 4.2 presenteres funn om motivasjon og prestasjoner. I kapittel 4.2.1 - 4.2.4 vises funn fra mål og tilbakemelding, kompetanse, autonomi og verdier og engasjert forpliktelse. I 4.3 presenteres funn om rettferdighet, før det til slutt i 4.4 sies noe om feilkilder.

4.1 Medarbeidersamtalen

Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen? Dette forskningsspørsmålet danner utgangspunktet for funn vist i tabellene 3 og 4 nedenfor. Tabell 3 viser funn om leders og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen. Tabell 4 presenterer funn om definisjonen av medarbeidersamtalen.

TABELL 3 Funn om definisjonen av medarbeidersamtalen

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Jeg bruker mest tid på å forberede vurderingssamtalen. Se på hva som er levert	L	Forberedt	Definisjon av medarbeidersamtalen
Jeg burde forberedt de ansatte og meg selv mer i forkant av samtalen	L		
I år brukte vi et møte til å forberede det nye systemet og sammen finne ut hvordan lage gode leveransemål og handlingsmål	L		
Medarbeiderne kunne ha forberedt seg enda mer	L		
Jeg forbereder meg mest til måldelen, selv om vi har to samtaler	M		
Jeg opplever at leder er godt forberedt til å diskutere mine mål og min måloppnåelse	M		
I år stiller medarbeiderne bedre forberedt, for de må tenke gjennom målene i forkant	M		
Fem ulike bolker som tema på samtalen	L		
I forkant av MU-samtalen skulle medarbeiderne legge mål inn i kompetanseportalen	L	Systematisk	
I forberedelsene la jeg inn målene mine i kompetanseportalen. Det var nytt i år	M		
Vi har to ulike deler, vurderingssamtalen og mål-og utviklingssamtalen	M		
Et mål er å oppnå så og så mye på KPI'en	M		
Jeg skal bidra til at avdelingens KPI går fra gult til grønt	M		
Jeg bruker dashbordet for å holde målene fremme i pannen hele tiden jeg jobber	M		
Jeg bruker tid i forberedelsene til å se hva hver enkelt har levert	L	Personlig	
Jeg forbereder meg mest til måldelen, slik at jeg kan strekke meg mer	M		
Vi lager en plan sammen for tiltak, som jeg følger opp månedlig	L	Utviklende funksjon	
Vi har halvårssamtalen, hvor vi ser hvor de ansatte er i forhold til mål	L		
Vi blir jevnlig fulgt opp på det vi ble enige om på samtalen	M		
Etter et halvt år har vi en underveisvurdering av målene og ser om de må justeres	M		
Ansatte mer forberedt nå når de skal legge inn mål før samtalen	L	Administrativ funksjon	
Har jeg 100 % måloppnåelse eller mer er jeg med i vurderingen om lønnsøkning	M		

I tabell 3 viser funn knyttet til definisjonen av medarbeidersamtalen. Begrepene forberedt, systematisk og personlig er med å forklare hva medarbeidersamtalen er. Medarbeidersamtalen har to funksjoner, som også er med å si noe om samtalen. Begrepene tid, atferd og oppfatning kan være med å si noe om forberedelsen til medarbeidersamtalen, hvordan den er systematisk og personlig. ”Jeg bruker mest tid på å forberede vurderingssamtalen. Se på hva som er

levert.” Sitatet sier noe om hva ledere brukte mest tid på i forberedelsen til medarbeidersamtalen. *”Jeg forbereder meg mest til måldelen, selv om vi har to samtaler.”* Medarbeidere uttrykket derimot at å lage nye mål for neste periode tok mest tid i forberedelsene *”Fem ulike bolker som tema på samtalen.”*. Når det gjelder tid sier dette noe om inndelingen på selve medarbeidersamtalen. En medarbeider sa følgende; *”Jeg forbereder meg mest til måldelen, slik at jeg kan strekke meg mer.”* Det viste hva som var av betydning for vedkommende personlig å bruke tid på.

”Jeg burde forberedt de ansatte og meg selv mer i forkant av samtalen.” Leder uttrykket her sin atferd i forberedelsene til medarbeidersamtalen. Samtidig viste det en misnøye med egen atferd både i forberedelse av seg selv til hver enkelt medarbeidersamtale, og et ønske om å gjøre en bedre jobb i forkant i forberedelsene av de ansatte på hva et godt mål er og opplæring av det nye systemet. *”I år brukte vi et møte til å forberede det nye systemet og sammen finne ut hvordan lage gode leveransemål og handlingsmål.”* Funn viste også at lederne var godt forberedt til medarbeidersamtalen. Aktivitet i form av møte med de ansatte på avdelingen ble gjort, slik at alle kunne ha mulighet for å stille forberedt til sine medarbeidersamtaler. *”Medarbeiderne kunne ha forberedt seg enda mer.”* Samme ledere ga uttrykk for at medarbeiderne kunne vært enda mer forberedt ut i fra den grundige forberedelsen de selv fikk i forkant av medarbeidersamtalen.

”I forkant av MU-samtalen skulle medarbeiderne legge mål inn i kompetanseportalen.” Leder sa noe om hva de ansattes atferd skulle være ved systemet i forkant av samtalen. *”I forberedelsene la jeg inn målene mine i kompetanseportalen. Det var nytt i år.”* Funn sa noe om medarbeiders atferd i forhold til det nye medarbeidersystemet *”Jeg skal bidra til at avdelingens KPI går fra gult til grønt.”* Medarbeider sa noe om sin atferd for at avdelingen skal få best mulig resultat, ut i fra KPI-ene de blir målt på i systemet. *”Jeg bruker dashbordet for å holde målene fremme i pannen hele tiden jeg jobber.”* Dette sa noe om at hver enkelt ansatt hadde sitt eget dashbord, hvor de blant annet kunne gå inn og se målene sine og hvordan de lå an i forhold til dem. *”Jeg bruker tid i forberedelsene til å se hva hver enkelt har levert.”* Leder ga uttrykk for atferd knyttet til hver enkelt medarbeider. *”Jeg opplever at leder er godt forberedt til å diskutere mine mål og min måloppnåelse.”*. Medarbeider uttrykket sin oppfatning av hvor godt leder er forberedt. Leder sa noe om sin oppfatning av medarbeiders forberedelse slik *”I år stiller medarbeiderne bedre forberedt, for de må tenke gjennom*

målene i forkant. ". *"Et mål er å oppnå så og så mye på KPI'en.* ". Medarbeider uttrykket her en side ved systemet om hvordan målene blir vurdert. I systemet ligger kriterier målene skal vurderes opp mot.

"Vi lager en plan sammen for tiltak, som jeg følger opp månedlig. " Leders utsagn her kan være med å vise den utviklende funksjonen ved medarbeidersamtalen. Tilbakemelding til medarbeiderne på områder de kan utvikles mer på ble satt i system ved hjelp av samtalen. En plan for oppfølging ut i fra tilbakemeldinger ble laget. *"Etter et halvt år har vi en underveisvurdering av målene og ser om de må justeres.* ". Medarbeider forteller om hvordan halvårssamtalen, som er en del av Mål- og utviklingssamtalen til SpareBank 1 SR-Bank, kan være med å utvikle dem og ser her på om eventuelle justeringer må foretas for å nå målet. *"Vi har halvårssamtalen, hvor vi ser hvor de ansatte er i forhold til mål.* ". Samtidig viser halvårssamtalen at den har en administrativ funksjon. Gjennom systemet sikret de en kontroll av medarbeiderne ved å følge med på hvor de lå an i forhold til mål satt for perioden. *"Ansatte mer forberedt nå når de skal legge inn mål før samtalen.* ". Leder sa noe om at systemet krevde at ansatte la inn mål før medarbeidersamtalen. Gjennom denne administrative funksjonen sikret bedriften at medarbeiderne stilte bedre forberedt til samtalen, og kvaliteten på den ble av den grunn hevet. *"Vi blir jevnlig fulgt opp på det vi ble enige om på samtalen.* " Medarbeider sa noe om oppfølgingen de får. Den skjer jevnlig og gjelder både tilrettelegging for at de ansatte skal kunne nå målene sine og tilbakemelding for å kunne utvikle seg videre. *"Har jeg 100 % måloppnåelse eller mer er jeg med i vurderingen om lønnsøkning.* " Medarbeider sa noe om medarbeidersamtalens administrative funksjon, hvor det blant annet ble sett på resultater målt opp mot lønn.

TABELL 4 Funn om leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen

Sitat		Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Å se fremover med de ansatte på samtalen gir meg mye også	L	Positiv følelse	Oppfatning av medarbeidersamtalen
En god dialog hvor jeg har fått en ny giv når jeg går ut	M		
Hadde droppet samtalen, fordi det krever så mye	L	Negativ følelse	
I travle tider blir tiden brukt på arbeidsoppgavene, og MU-samtalen blir derfor ikke prioritert	L		
Alt blir styrt. Bedre med en uformell samtale	L	Plikt	
Vi får mer ut av dialogen når nye mål og vurdering av gamle er forberedt av begge	L		
Systemet sikrer sammenhengen mål og vurdering	L		
Samtalen oppleves nyttig, for vi har en god diskusjon der om mitt arbeid	M		

Oppfatningen av medarbeidersamtalen ble sett i lys av begrepene god eller dårlig følelse og plikt. *"Å se fremover med de ansatte på samtalen gir meg mye også."* viste funn på god følelse blant lederne. *"En god dialog hvor jeg har fått en ny giv når jeg går ut."* kunne være med å forklare at medarbeiderne også hadde den gode følelsen om medarbeidersamtalen. Økt motivasjon etter samtalen var også en mulig følge av dette. *"Hadde droppet samtalen, fordi det krever så mye."* viste også funn blant lederne på at medarbeidersamtalen krevde mye. *"I travle tider blir tiden brukt på arbeidsoppgavene, og MU-samtalen blir derfor ikke prioritert."* viste funn på at ledere opplevde systematiseringen av samtalen, som ressurskrevende. De hadde en mer negativ følelse angående medarbeidersamtalen. *"Alt blir styrt. Bedre med en uformell samtale."* kunne uttrykke lederes opplevelse av samtalen som plikt, og et ønske om mer uformelle medarbeidersamtaler. *"Samtalen oppleves nyttig, for vi har en god diskusjon der om mitt arbeid."* viste funn hvor medarbeiderne ikke opplevde samtalen som plikt. Det uttrykket at samtalen er nyttig ved forklaring ut i fra at innholdet gir dem mening. Funn blant ledere viser også at samtalen oppleves nyttig. *"Vi får mer ut av dialogen når nye mål og vurdering av gamle er forberedt av begge."* Ledere ser medarbeidersamtalen gir resultater og en kvalitetssikring ved at den er systematisert. *"Systemet sikrer sammenhengen mål og vurdering."* Endringen i år med å legge inn målene for kommende periode, i forkant av samtalen, systematiserte samtalen enda mer. Ut i fra funn ser det ut som at opplevelsen av plikt og følelse hang sammen. Opplevs samtalen som plikt fikk leder og medarbeider ikke så mye ut av samtalen, og den negative følelsen kan knyttes til dette. I motsetning kan det se ut som positive følelser kan forklares ut i fra at samtalen oppleves som nyttig. Noe ved medarbeidersamtalen ga leder eller medarbeider mening og forsterker den positive følelsen.

4.2 Motivasjon og prestasjoner

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?

Ut i fra forskningsspørsmålet er det fokus på å finne ut hvordan medarbeidersamtalen bidrar til å gi medarbeiderne et ønske om å legge ned energi og innsats over tid for å oppnå sine egne og dermed bedriftens hovedmål. Tabell 5 ser på funn om motivasjon som overordnet begrep. Tabell 6 viser funn om indre og ytre motivasjon. Tabell 7 presenterer funn om prestasjoner.

TABELL 5 Funn om motivasjon

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Det er veldig motiverende å se litt fremover	M	Retning	Motivasjon
Uten mål hadde det blitt "mye sosing rundt"	M		
Mange synes nok det blir litt masete med både handlingsmål og resultatmål	L		
De som får til salg blir topp motiverte, de som ikke klarer det blir demotiverte	M		
For noen tror jeg målene føles kvelende, det blir mer transparent om du har gjort alt du skal	L	Energi	
Noen blir rett og slett demotivert av for høye mål	L		
Det motiverer meg at kundene er fornøyde og at jeg har god oppfølging med dem	M		
Jeg er ikke her for å motivere mine medarbeidere, det er ikke min jobb	L	Evne til å holde ut over tid	
Det er vår mulighet til å påvirke, det er veldig motiverende	M		
Nei, det er en lovpålagt samtale, det er varierende hva den gir av verdi	L		
Jeg tror den jevne kontakten gjennom året er viktigere enn MU-samtalen alene	M		
Jeg tror mange motiveres av å se at hans bidrag teller i det store hele	L		
Å få til kompliserte prosesser som ender vellykket er motiverende	M		

Motivasjon gir uttrykk for en persons behov og indre drivkrefter, SpareBank 1 SR-Bank ønsker å motivere sine medarbeidere til ønskelig atferd, slik at den når sine strategiske mål. Medarbeiderne står på for bedriften og til gjengjeld mottar de belønning som de verdsetter. Mennesker motiveres av forskjellige ting og har ulik personlighet, dermed motiveres de av ulike ting, som lønn eller utfordrende oppgaver. Funn viser at dette varierte også i SpareBank 1 SR-Bank. Medarbeidere sa "*De som får til salg, blir topp motiverte, de som ikke klarer det blir demotiverte.*" "*Det motiverer meg at kundene er fornøyde og at jeg har god oppfølging med dem.*". For noen var spesifikke handlingsmål og leveransemål svært positivt og drev dem til å sette mye krefter og innsats inn for å nå dem. En medarbeider sa "*Uten mål hadde det*

blitt "mye sosing rundt." For andre blir det et stort press i hverdagen. Medarbeidere sa "For noen tror jeg at målene føles kvelende, det blir mer transparent om du har gjort det du skal."

Medarbeidersamtalen kan bidra til motivasjon ved at den synliggjør for den enkelte hvordan hans bidrag er viktig for bedriften. Ledere uttalte "Jeg tror mange motiveres av å se at hans bidrag teller i det store hele.". En medarbeider uttrykket "Å få til kompliserte prosesser som ender vellykket er motiverende.". I løpet av medarbeidersamtalen kunne medarbeider selv ta opp det han eller hun var opptatt av i forhold til sin egen innsats og medarbeider uttalte "Det er vår mulighet til å påvirke, det er veldig motiverende.". Leder sa "Motivasjon og engasjement er grunnleggende i jobben, så det må vi snakke om.".

TABELL 6 Funn om ytre og indre motivasjon

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Det er ikke lønnen i seg selv som motiverer, men ingen her vil jobbe for luselønn	L	Belønning	Ytre motivasjon
Provisjon er direkte knyttet opp mot din prestasjon	M		
Vi er veldig bonusrelaterte	L		
Vi har en avlønning som er relativt dårlig om du ikke presterer	L		
Når tallmessige mål gir utslag på egen lønn, vektlegger jeg det, så enkelt bygd er man	M		
De motiveres ved å ha ansvar for sin egen portefølje	L	Status	
Det å klare å bli seniorrådgiver. Alle målene jeg har satt meg er med på å nå dette	M	Prestisje	
Jeg føler folk blir motiverte av å bli sett	M	Anerkjennelse/ros	
Mine kollegaer er motiverende for meg. Og kundene.	M		
Folk blir motiverte av å gjøre en jobb som de føler er verdiskapende	L	Glede	Indre motivasjon
Gode leveranser er motiverende, å få til ting	L		
Jeg spør om den positive motivasjonen, om de blir glade av å hjelpe hverandre	L		
Muligheten til å bistå og påvirke drømmer og mål er kjempemotiverende	M		
Strekkmål gir følelse av en større bragd når man når dem	M	Mulighet til å utvikle seg	
Mål gjør hverdagen mer spennende, du skufles ikke bare av gårde	M		
Folk her motiveres mest av resultatmål	L		
Hvis du har for høye mål, kan det drepe motivasjonen, er det reelle mål, blir man trigget	M		

For mange betyr arbeidets innhold og at det er interessante oppgaver mye, mens andre motiveres mest av penger og status. I tabell 6 oppsummeres funn angående ytre og indre

motivasjon. Funn viste at det var ulike faktorer som ble fremhevet når det var snakk om motivasjon. Glede ved selve jobben ble nevnt av ledere *"Folk blir motiverte av å gjøre en jobb som de føler er verdiskapende."* og *"Muligheten til å bistå og påvirke drømmer og mål er kjempemotiverende."* Andre snakket mest om de ytre motivasjonsfaktorene som belønning, som følgende uttalelse fra medarbeider *"Når tallmessige mål gir utslag på egen lønn, vektlegger jeg det, så enkelt bygd er man."*. Ledere sa *"Vi er veldig bonusrelaterte."*. Prestisje og ros er også viktig. Medarbeider sa *"Det å klare å bli seniorrådgiver. Alle målene jeg har satt meg er med på å nå dette."* og *"Jeg føler at folk blir motiverte av å bli sett."*.

Det ble gitt uttrykk for at det ble sagt i fra om arbeidstidene til de ansatte, på grunn av at de jobbet for mye. *"Leder ønsker helst ikke at jeg skal jobbe så mye på kveldene."* Og *"Jeg må nesten sparke dem hjem fra jobb, for de bare jobber."* Når det gjaldt den indre drivkraften sa informantene at medarbeidernes drivkraft var størst når de lyktes med arbeidsoppgaver, spesielt ved kundetilfredshet. Medarbeiderne uttrykker også at å lykkes med vanskelige oppgaver gav dem vilje til å stå på enda mer for å klare oppgaven. *"Når kunden er tilfreds blir jeg kjempemotivert."* Lederne oppga at de så forskjell på de av sine ansatte som viste glede ved å gjøre den jobben de gjør. *"Noen er bare på jobb for å tjene penger. Da har de ikke den indre driven etter å ha mål."* De fleste ønsker å ha en grei lønn, men når det er sagt er det andre ting som bidrar mer til motivasjon, en leder sa *"Det er ikke lønnen i seg selv som motiverer, men ingen her vil jobbe for luse lønn."*. Mennesker vil utvikle seg og deres behov endres over tid, for de fleste er det viktig at de har en mulighet til å utvikle seg innen bedriften og de oppgaver de har, medarbeider sa *"Strekkmål gir følelse av en større bragd når man når dem."*. En annen medarbeider sa *"Mål gjør hverdagen mer spennende, man "skufler" ikke bare av gårde."*.

TABELL 7 Funn om prestasjoner

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Dårlig lederskap er en slutfaktor i konsernet	L	Virksomhetsnivå/ økonomi	Resultat
Alle vet hva som forventes, og jobber mot det i hverdagen			
Et mål er å oppnå så og så mye på KPI'en	M	Individnivå/ leveransemål	
Jeg vil ikke bli likt fordi jeg er grei, det må være fordi min leveranse bidrar til verdiskapningen	L		
Alle kan ikke være superselgere, men mange gjør en ekstremt viktig jobb, det er kjempeviktig å se	L	Individnivå/ handlingsmål	
Jeg skal bidra til at avdelingens KPI går fra gult til grønt	M		
Det er lett å tenke mest på det som gjør at vi når målet som blir satt	M	Kompetanseutvikling/ læringsmål	
Vi kan lære av mer erfarne og gå og se i andre avdelinger	M		

Tabell 7 tar for seg prestasjoner forstått som resultatet medarbeideren oppnår. Prestasjoner er viktig både på virksomhetsnivå da det har betydning for SpareBank 1 SR-Bank sitt årsresultat, og det er viktig på individnivå, hver enkelt ønsker å se at han eller hun når sine mål og bidrar til helheten, en leder uttalte *"Alle vet hva som forventes, og jobber mot det i hverdagen."*, og *"Jeg vil ikke bli likt fordi jeg er grei, det må være fordi min leveranse bidrar til verdiskapningen."*. Individuelt kunne det handle om at medarbeider nådde en spesifikk KPI, en medarbeider sa *"Et mål er å nå så og så mye på KPI'en."*. Både leveransemål og handlingsmål ble nevnt som av betydning, blant annet en leder uttalte *"Alle kan ikke være superselgere, men mange gjør en ekstremt viktig jobb, det er kjempeviktig å se."*. En annen medarbeider sa *"Jeg skal bidra til at avdelingens KPI går fra gult til grønt."*. En del av prestasjonsforbedring innebærer kompetanseutvikling og læringsmål, dette var oppfattet som en naturlig del av arbeidsforholdet blant annet sa en medarbeider *"Vi kan lære av mer erfarne og få å se i andre avdelinger."* og *"Målene motiverer meg ikke, det som motiverer er når kundene er fornøyde, ikke av måltall som sier jeg skal levere så og så mye, det kommer som en naturlig del av at jeg har en jobb."*.

Medarbeidersamtalen er en måte å sette ting i større perspektiv og det kan være med på å motivere. Medarbeider får bedre forståelse for bedriftens mål og strategi, og de så at deres innsats var med på å bidra til dette. *"Det er veldig motiverende å se litt fremover, og se om vi begge har det samme i tankene. Å ha med leder og se at du blir satset på."* Leder sa *"Det at leder ser at den enkelte bidrar, at du betyr noe, det er aller viktigst."*

Funn viste at en leder sa *"Ja, jeg hadde droppet samtalen om jeg kunne bare fordi det er behagelig å slippe. Men når du er ferdig, så er det kjekt å ha gjort det."* dette anga et ønske om å slippe å ha medarbeidersamtaler.

4.2.1 Mål og tilbakemelding

Bidrar medarbeidersamtalen til at medarbeiderne får mål, oppnår dem og får tilbakemelding? Ut i fra dette forskningsspørsmålet er det laget to tabeller. Tabell 8 tar for seg funn om SMARTe mål, og tabell 9 viser funn om tilbakemelding på medarbeideres mål.

TABELL 8 Funn om SMARTe mål

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Konkrete mål er enklere å forholde seg til, og ingen rom for misforståelse	M	Spesifikke	SMARTe mål
Konkrete måltall ligger bak leveransemålet, og handlingsmålet er hvordan oppnå det	L		
Jeg prøver å spisse målene mest mulig, som skal gjelde innenfor et gitt tidsrom	M		
Konkrete mål forplikter mer, og er lettere å vurdere	L	Målbare	
Ser hvilket område jeg skal utvikle meg på, og setter mål ut i fra det	M	Ansporende	
Jeg bør nå alle målene, og få 100 % måloppnåelse på dem	M		
Målene skal være realistiske og målbare, og da er det lettere å levere	M	Realistiske	
Målene skal gjelde for et år	L	Tidsbestemte	
Et godt mål er tidsbestemt, konkret, målbart og de tingene der	M		
Må være realistiske, men absolutt noe å strekke seg etter	M	Utfordrende mål	
De må være oppnåelige for å være motiverende	M		
Noen kan være litt overambisiøse med for høye mål, som heller ikke trigger dem	L		
Målene må ha litt rot i virkeligheten	M		
Leder sa jeg kunne klare et enda høyere mål, så da går jeg for det	M		

Tabell 8 viser funn på SMARTe mål ved å bruke begrepene, som ordet SMART står for, til å forklare funn på dette. Det er tydelig på hver avdeling det ble foretatt intervju på at målene skulle være SMARTe. De fremhevet at eksempler på spesifikke mål var *"Konkrete mål er enklere å forholde seg til, og det er ingen rom for misforståelse."* *"Konkrete måltall ligger bak leveransemålet, og handlingsmålet er hvordan oppnå det."* Måltallene salgsavdelingene hadde på leveransemål konkretiserer målene. *"Jeg prøver å spisse målene mest mulig, som skal gjelde innenfor et gitt tidsrom."* Dette sa noe om hvordan medarbeider prøvde å konkretisere målene så godt som mulig. Målbare mål ble nevnt som *"Konkrete mål forplikter*

mer, og er lettere å vurdere.” På ansporende mål var det en som sa dette; *”Ser hvilket område jeg skal utvikle meg på, og setter mål ut i fra det.”*. *”Jeg bør nå alle målene, og få 100 % måloppnåelse på dem.”*, sier noe om medarbeiders uttrykk for å ville gjøre en ekstra innsats for å nå målene, og en forventning om at full måloppnåelse burde skje. Realistiske mål ble uttrykket slik *”Målene skal være realistiske og målbare, og da er det lettere å levere.”* Informantene var enige om at *”Målene skal gjelde for et år.”*

”Målene må ha litt rot i virkeligheten, de må være realistiske, men absolutt noe å strekke seg etter.” Utsagnene fra medarbeidere sier målene må være mulige å nå, men de skal ikke være for lette heller. En medarbeider nevnte at mål som blir nådd etter et halvt år ikke er ønskelig. *”De må være oppnåelige for å være motiverende.”* Disse utsagnene sier at for høye mål virker mot sin hensikt. Strekksmål må være innen rekkevidde for å være motiverende. *”Noen kan være litt overambisiøse med for høye mål, som heller ikke trigger dem.”* Leder påpekte at enkelte medarbeidere er litt for ambisiøse med hvor høye mål de skulle ha. Leder hadde en dialog dem på samtalen for å regulere målene. *”Leder sa jeg kunne klare et enda høyere mål, så da går jeg for det.”* Medarbeider sa at på medarbeidersamtalen var det en dialog om målene, som førte til at målene ble satt høyere enn opprinnelig.

TABELL 9 Funn om tilbakemelding

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Jeg starter med å fremheve den ansattes sterke sider i utførelsen av jobben	L	Positiv/ negativ	Tilbakemelding
Prøver å gi en positiv vinkling, men også noen råd for videre utvikling	L		
Leder er flink til å gi positiv tilbakemelding.	M		
Tar utgangspunkt i fjorårets mål, for å være mest mulig konkret	L	Detaljert/ generell	
Vurderer målene fra forrige periode opp mot prestasjoner, tilfældigheter, markedet etc.	L		
Det kommer an på medarbeideren om jeg må være detaljert eller generell	L		
Leder følger opp hver uke	M	Oppfølging	
Ja, både månedlig og ukentlig	M		
Sparrerunder, og oppfølging videre om det trengs	L		
Jeg snakker med alle hver dag, men syns ikke jeg får fulgt opp målene godt nok	L		
Samtaler jevnlig i løpet av året, i tillegg til den halvårlige samtalen om mål	M		
Jeg sitter gjerne med medarbeideren en halv dag, for å se hvordan det jobbes. Da kan jeg hjelpe med utviklingen.	L		
Jevnlig dialog om hvordan det går med målene ser jeg gir dem noe	L		

Tabell 9 viser funn på tilbakemelding av mål ved å se på begreper som beskriver hvordan tilbakemeldingen blir gitt, og hvordan oppfølgingen etter tilbakemeldingen er blitt gitt. Lederne sa at de gir tilbakemelding til de ansatte på samtalen, som er detaljert og positiv. Ledere sa noe om at faktorer spiller inn på tilbakemeldingen på mål, og tilbakemeldingen blir detaljert ut i fra det. *"Vurderer målene fra forrige periode opp mot prestasjoner, tilfældigheter, markedet etc."* Leder sa at sammenhengen mellom fjorårets mål og tilbakemelding på den gjorde det lettere å konkretisere. *"Tar utgangspunkt i fjorårets mål, for å være mest mulig konkret."* Funn sier noe om at leder ikke alltid er like detaljert i tilbakemeldingen sin *"Det kommer an på medarbeideren om jeg må være detaljert eller generell."* *"Jeg starter med å fremheve den ansattes sterke sider i utførelsen av jobben."* Leder sa noe om at på positiv vinkling ved tilbakemelding på mål skulle gis først. *"Prøver å gi en positiv vinkling, men også noen råd for videre utvikling."* Samtidig ble det gitt uttrykk for viktigheten av å gi tilbakemelding på hva medarbeider kan bli bedre på, men på en positiv måte. Medarbeidernes opplevelse var den samme. *"Leder er flink til å gi positiv tilbakemelding, og følger opp hver uke."* Forskjellen lå i graden av oppfølging av mål. Her ses det en forskjell på de ulike avdelingene. Halvparten av lederne hadde en detaljert plan for

oppfølging av mål, ikke bare den halvårlige samtalen hvor mål revurderes. *”Ja, både månedlig og ukentlig.”* *”Leder følger opp hver uke.”* *”Samtaler jevnlig i løpet av året, i tillegg til den halvårlige samtalen om mål.”* Sitatene fra medarbeidere bekrefter dette. Disse lederne hadde også konkrete ting de gjør for å følge opp utviklingsområdene til hver enkelt medarbeider. *”Jeg sitter gjerne med medarbeideren en halv dag, for å se hvordan det jobbes.”*. Disse lederne uttrykker at de ikke får fulgt opp sine ansatte nok. *”Jeg snakker med alle hver dag, men syns ikke jeg får fulgt opp målene godt nok.”* Ønsket deres om å gjøre en enda bedre jobb på dette området var viktig for dem.

4.2.2 Kompetanse og mulighet til å delta

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders kompetanse og deres mulighet til å delta? Dette forskningsspørsmålet ser på to ting. Den ene er om medarbeidersamtalen kan bidra til å styrke den ansattes kompetanse. Den andre er om samtalen har noe å si for å styrke medarbeiders deltakelse. Tabell 10 presenterer funn om kompetanse, mens tabell 11 viser funn knyttet til medvirkning. Tabell 12 har funn om karriere.

For en ansatt er det viktig at bedriften legger til rette for kompetanseutvikling, slik at de får mulighet til å vokse og utvikle seg faglig. Dette er også et satsingsområde for SpareBank 1 SR-Bank (SpareBank 1 SR-Bank, 2014). For at medarbeiderne skal utvikle sine evner og ha tilstrekkelig og nødvendig kunnskap til å utføre sine oppgaver, er det en fordel om det er et system for kurs og opplæring, et miljø for samarbeid, og en kultur for å lære av hverandre.

Tabell 10 Funn om kompetanse

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Nettverk er viktig, det kommer ikke frem som en styrke i MU-samtalen	M	Kunnskap Ferdighet Evne	Kompetanse
Vi snakker lite om kompetanse, jeg kjenner alle medarbeiderne så godt, jeg vet hva de har	L		
Min leder kjenner meg, så det som ligger i systemet er ikke så viktig	M		
Jeg får ikke nok informasjon i kompetanseportalen om mine medarbeideres ferdigheter	L		
Det er viktig at leder er opptatt av min kompetanse	M		
Noen medarbeidere er veldig ambisiøse på egne vegne, det kan bli en kompetansekonflikt	L		
Jeg er ikke flink å oppdatere kompetansen min i det nye systemet	M		
Vi drar veksler på hverandre	M	Lære av hverandre	
Kanskje der jeg lærer mest, av kollegaer	M		
Åpne landskap gjør at vi diskuterer mer	L		
Vi kan lære mye av uformelle samtaler også	M	Samarbeid	
Vi jobber sammen om case og diskuterer	L		
Både og, jeg jobber mye for meg selv	M		

Funn i tabell 10 viser at få medarbeidere hadde oppdatert kompetanseportalen før medarbeider-samtalen, de sa " *Min leder kjenner meg, så det som ligger i systemet er ikke så viktig.*" "*Jeg er ikke flink å oppdatere kompetansen min i det nye systemet.*". Hos lederne fant vi "*Vi snakker lite om kompetanse, siden jeg kjenner alle medarbeiderne så godt, jeg vet hva de har.*". "*Jeg får ikke nok informasjon i kompetanseportalen om mine medarbeideres ferdigheter.*" og "*Det er et lite gjennomtenkt system og vanskelig å bruke.*". Halvparten av lederne hadde ikke sett i kompetanseportalen før samtalen. SpareBank 1 SR-Bank har nylig innført den nye kompetanseportalen og det er mulig det tar tid før ansatte er fortrolige med å bruke den, slik sett kan den bli mer brukt og gi bedre nytte etter hvert. Funn vista at det var viktig for både leder og medarbeidere at leder skulle kjenne til medarbeiders kompetanse, en medarbeider sa " *Det er viktig at leder er opptatt av min kompetanse.*", fra leder ble det nevnt at "*Noen medarbeidere er veldig ambisiøse på egne vegne, det kan bli en kompetansekonflikt.*" og "*Viktig å ta dette opp på medarbeidersamtalen, viktig for medarbeider at dette prioriteres på samtalen, og at leder er opptatt av dette.*". Funn viste at det var god praksis for å lære av hverandre, men at det var ulike synspunkt og preferanser blant informantene, medarbeidere uttalte "*Absolutt, det er der jeg lærer mest.*", "*Vi jobber for*

eksempel sammen om et case, og lærer av det. Det handler mest om å få tid til dette, "Både og, jeg jobber mye for meg selv.". Leder sier "Åpne landskap gjør at vi diskuterer mer."

TABELL 11 Funn om medvirkning

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Jeg føler det er god dialog, de kan si det de mener	L	Dialog	Medvirkning
Ja, vi har god dialog, de kan komme med sine tanker	L		
Jeg har daglig kommunikasjon med leder	M		
Noen kan nok føle seg litt vel låste i en stilling, litt vel styrte	L	Involvering	
Det er fint å få satt ord på sine fremtidsplaner, og hva jeg vil	M		

Tabell 11 handler om medvirkning, og at medarbeiderne har innflytelse på forhold på arbeidsplassen som kan gjelde relasjoner og endringer. Funnene viser at det er gode muligheter for diskusjon og at både leder og medarbeider mener de kan ta opp ting som betyr mye for dem, fra lederside ble det sagt *"Ja, vi har god dialog, de kan komme med sine tanker."*, medarbeider sier *"Jeg har daglig kommunikasjon med leder."*. Når det gjelder involvering sier leder *"Noen kan nok føle seg litt vel låste i en stilling, litt vel styrte."* medarbeidere uttalte *"Det er fint å få satt ord på sine fremtidsplaner, og hva jeg vil."* og *"Det er nyttig å bruke tilbakemeldingen til å se hva man er god på, og hva man må forbedre. Sette opp kompetansebehov etter det og bruke det til litt selvinnsikt."*. Det påpektes fra ledere at det kunne være en følelse av bortkastet tid og penger å sette medarbeideren i stand til å forlate avdelingen *"Hvor mye tid skal jeg bruke på at en rådgiver hos oss heller har lyst å begynne med regnskap? Jeg vil jo ikke at SpareBank 1 SR-Bank skal gå glipp av viktig arbeidskraft og at de går til en annen bedrift heller, men jeg vet ikke helt hvordan jeg skal gjøre det."*

TABELL 12 Funn om karriere

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Du må bare ta deg tid	L	Ressurser	Karriere
Jeg føler at jeg kan få det jeg vil, det er meg selv som sier stopp	M		
Tidsmessig kan det være du må vente, men vi får det vi trenger	M		
Det er ikke nok til det de ønsker, men nok til det som det er behov for, for å gjøre en god jobb	L		
Jeg har ikke opplevd noen begrensning knyttet til det	M		
Kurs og kompetanse og karriere er virkemidler for å klare å oppnå et mål	L		

Tabell 12 handler om hvilke ressurser bedriften setter av i form av tid og penger til å utvikle medarbeiders karriere. Funn viste at det er stor grad av fleksibilitet og at det er mange muligheter til utvikling og karrierebygging dersom det var ønsket. Medarbeider sa *"Jeg føler at jeg kan få det jeg vil, det er meg selv som sier stopp."*. Leder sa *"Kurs og kompetanse og karriere er virkemidler for å klare å oppnå et mål."*

4.2.3 Autonomi

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders autonomi? Tabell 13 er laget for å vise funn, som knyttes til forskningsspørsmålet om autonomi.

TABELL 13 Funn om autonomi

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Vi kan godt by på egne ferdigheter	M	Medvirkning Deltakelse Involvering	Autonomi
Jeg kommer med ønsker selv, for jeg kan ikke bare sitte og vente på informasjon fra leder	M		
Initiativet er helst fra dem. Det er dyktige ansatte det er snakk om	L		
På mitt team etterspør de ansatte etter mål om de ikke allerede har fått det	L		
Jeg tar initiativet selv til videre utvikling	M		
Begge kan foreslå kompetanse,men jeg tar selv ansvar for hva jeg trenger	M		
Jeg ser mer videre muligheter når jeg setter egne mål	M		
Jeg spør om tilbakemelding om den skulle utebli	M		
De ansatte må bygge opp selvbildet og se hva de mestrer	L	Kompetanse- opplevelse	
De må velge å ta innover seg tilbakemeldingene, ikke bare la det skli gjennom	L		
Konkrete mål er en selvfølge for personlig utvikling, ellers gjør du bare det du alltid har gjort	M		
Medarbeider kan svare at de synes ikke jeg bruker deres kompetanse godt nok	L		
Jeg må som regel spør dem om hva de tenker seg fremover.	L	Kontroll	
Jeg kunne ønske medarbeiderne tok mer initiativ, og krevde enda mer feedback enn de får.	L		
Jeg er lydhør for innspill, men samtidig er det jeg som styrer skuta på et vis.	L		
Disse målene får vi bare gitt ovenfra, så kan vi bare være uenige eller enige i dem	M		
Vi utvikler oss ikke av å bli pushet i en bestemt retning	M		
Leder har ganske sterke meninger om hvilke mål jeg skal ha	M		
Jeg styrer ikke de ansatte på hvor mange mål de vil ha	L		
Jeg kan ikke sette de målene jeg vil ha selv, men bestemme nivået på dem	M		
Resultatet hadde vært dårligere om jeg ikke hadde satt hovedmålet før de laget sine mål	L		

Begrepene medvirkning, deltagelse, involvering og kompetanseopplevelse er med å beskrive graden av autonomi. Kontroll kan si noe om det som virker mot autonomi. Medarbeiderne sa noe om deres mulighet for å sette målene selv. *"Jeg ser mer videre muligheter når jeg setter egne mål."* Dette sa litt om betydningen av deltagelse for medarbeiderne i målsettingsprosessen. *"På mitt team etterspør de ansatte etter mål om de ikke allerede har fått det."* Leder uttrykket medarbeideres involvering ved eget arbeid. *"Jeg spør om tilbakemelding om den skulle utebli."* Medarbeider sa noe om å ta initiativ selv til å motta tilbakemelding på sitt arbeid og sine mål. Ønsker om kompetanse og andre tema som opptar dem opplevde medarbeiderne at de kunne si i fra om, og at de kunne ta selvstendige avgjørelser på det. *"Begge kan forslå kompetanse, men jeg tar selv ansvar for hva jeg trenger."* Medarbeider sa noe om deltagelse på medarbeidersamtalen. *"Vi kan godt by på egne ferdigheter."* Ledere uttrykket det samme. *"Initiativet er helst fra dem. Det er dyktige ansatte det er snakk om."*

"De ansatte må bygge opp selvbildet og se hva de mestrer." Medarbeiderne må ha tro på at de har nok kompetanse for sine arbeidsoppgaver viser funn fra leder. *"De må velge å ta innover seg tilbakemeldingene, ikke bare la det skli gjennom."* Leder sa noe om medarbeiders vilje til å ville utvikle seg videre, ved å ta til seg tilbakemeldingene på medarbeidersamtalen. *"Konkrete mål er en selvfølge for personlig utvikling, ellers gjør du bare det du alltid har gjort."* Medarbeider sa noe om at konkrete mål kunne bidra til å se hva som er de viktigste områdene å utvikle seg på. Uten dette fokuset fortsettes det bare av gammel vane. *"Medarbeider kan svare at de synes ikke jeg bruker deres kompetanse godt nok."* Leder ga uttrykk for en misnøye fra medarbeidere om leders bruk av deres ferdigheter og kompetanse.

Ledere sa noe om at de opplevde ansatte som ikke tok initiativ i sitt arbeid, verken ved å sette mål, få tilbakemelding eller gjør mer enn det de trenger i jobben sin. *"Jeg kunne ønske at medarbeiderne tok mer initiativ, og krevde enda mer feedback enn de får."* *"Resultatet hadde vært dårligere om jeg ikke hadde satt hovedmålet før de laget sine mål."* Halvparten av medarbeiderne opplevde at leder utøvde kontroll over deres beslutninger, selv om de skal sette mål selv. *"Leder har ganske sterke meninger om hvilke mål jeg skal ha."* Leder ga uttrykk for kontroll selv. *"Jeg er lydhør for innspill, men samtidig er det jeg som styrer skuta på et vis."* Medarbeidere opplevde en begrensning i form av kontroll fra leder. *"Disse målene får vi bare gitt ovenfra, så kan vi bare være uenige eller enige i dem."* *"Vi utvikler oss ikke av*

å bli pushet i en bestemt retning.” Sitatet fra medarbeider viste også kontroll i form av begrensning fra leder. Samtidig uttrykket ledere at de måtte lage en begrensning for de ansatte i form av rammer. De uttrykket at rammene gjorde at medarbeiderne klarte jobben bedre.

”Resultatet hadde vært dårligere om jeg ikke hadde satt hovedmålet før de laget sine mål.”

”Jeg kan ikke sette de målene jeg vil ha selv, men bestemme nivået på dem.” Medarbeider sa noe om at avdelingens mål styrte medarbeidernes mål. Skal avdelingen nå sitt mål lager det en ramme, som hver enkelt må lage sine leveransemål og handlingsmål innenfor.

4.2.4 Verdier og engasjert forpliktelse

På hvilken måte brukes medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders følelse av fellesskap?

Dette forskningsspørsmålet vil presentere funn i to tabeller. Tabell 14 viser hvordan verdier kan si noe om følelse av fellesskap. Tabell 15 presenterer funn om engasjert forpliktelse.

TABELL 14 Funn om verdier

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Kjekt å se hva mitt bidrag er av det store bidraget fra avdelingen	M	Anerkjennelse av kompetanse og prestasjoner	Verdier
Følelsen av når vi har fått til noe, men jeg leverte ikke nok	M		
Jeg føler at de ansatte blir motivert av å bli sett for deres bidrag	L		
At jeg ser hva du har bidratt med er viktigst, og den tilbakemeldingen jeg gir på det	L		
Leder respekterer at vi kan ha ulike meninger	M	Respekt	
Jeg ønsker å høre medarbeidernes tanker først før jeg sier min mening	L		
Vi gjør sosiale ting både på og utenfor jobb	L	Inkludering	
I vårt team bidrar alle til at trivselen er bra	M		
Leder er flink til å samle teamet, og ha litt offside aktiviteter	M		
Jeg setter målene selv, og justerer dem etter hvor mye jeg tror jeg klarer	M	Egne valg og frihet	
Jeg tar initiativet selv til hva jeg trenger av kompetanse, og får oppfylt de valgene	M		
Vi snakker om personlige forhold som virker inn på jobben	L	Livsstilskvalitet	
Å kunne ha hjemmekontor ved syke barn, slik at jeg slipper å legge jobben på andre	M		
Vi kan ikke sitte på ”hver vår tue”. Vi hjelper hverandre etter behov	M	Tillit	
Vårt team sitter i åpent landskap. Vi spiller på hverandres erfaring og kompetanse	M		

Tabell 14 viser gjennom begrepene anerkjennelse av kompetanse og prestasjoner, respekt, inkludering, egne valg og frihet, livsstils kvalitet og tillit hvordan medarbeidere kan oppfatte følelse av fellesskap i SpareBank 1 SR-Bank.

Anerkjennelse av kompetanse og prestasjoner ble det funnet følgende funn på. *"Kjekt å se hva mitt bidrag er av det store bidraget fra avdelingen."* Medarbeider uttrykket glede ved å se hva den enkeltes bidrag hadde å si for fellesskapet. Enkelte medarbeidere opplevde følelsen av å ikke strekke til for avdelingen. *"Følelsen av når vi har fått til noe, men jeg leverte ikke nok."* Leder sa noe om de ansatte ser nytten av sitt bidrag for teamet, og at det motiverte dem til økt innsats videre. *"Jeg føler at de ansatte blir motivert av å bli sett for deres bidrag."* Fra leder påpektes det viktigheten av å gi medarbeiderne anerkjennelse for deres arbeid, og nødvendigheten av å gi tilbakemelding på det. *"At jeg ser hva du har bidratt med er viktigst, og den tilbakemeldingen jeg gir på det."*

Respekt har både leder og medarbeider opplevd at de viser. *"Leder respekterer at vi kan ha ulike meninger."* og *"Jeg ønsker å høre medarbeidernes tanker først før jeg sier min mening."* Sitatene fra medarbeider og leder viste ønske om å høre den andres meninger, og at det var rom for uenigheter.

Inkludering skjedde både faglig og sosialt. *"Vi gjør sosiale ting både på og utenfor jobb."* Leder sa noe om hvordan dette skjer på avdelingen. *"Leder er flink til å samle teamet, og ha litt offside aktiviteter."* Medarbeider sa leder hadde fokus på sosiale aktiviteter, for å gjøre teamet mer sammensveiset, slik at de følte seg som en samlet enhet *"I vårt team bidrar alle til at trivselen er bra."* Medarbeider fikk frem at ansatte sammen prøvde å skape et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte skulle trives.

Egne valg og frihet sier noe om hvor vidt medarbeider har mulighet til å ta selvstendige beslutninger. *"Jeg setter målene selv, og justerer dem etter hvor mye jeg tror jeg klarer."* Friheten til å velge mål uttrykket medarbeider var av betydning. *"Jeg tar initiativet selv til hva jeg trenger av kompetanse, og får oppfylt de valgene."* Medarbeider sa at det var mulig å ta egne valg om hva som trengtes av kompetanse og hvilken kompetanse som var nødvendig. Leder godkjente de valg medarbeider tok.

Funn om livsstilskvalitet sier noe om hensynet bedriften og leder tar til medarbeidernes livsfase. *"Vi snakker om personlige forhold som virker inn på jobben."* Leder påpekte at på medarbeidersamtalen ble det tatt opp ting som påvirket jobb-fritid forholdet. *"Å kunne ha hjemmekontor ved syke barn, slik at jeg slipper å legge jobben på andre."* Medarbeider uttrykket at banken og de ulike avdelingene la til rette for den ulike livsfasen medarbeiderne var i, dersom behovet skulle være der. Ved slikt hensyn kan medarbeider fortsette å gjøre sin jobb.

Tillit sier her noe om hvordan det er mellom kollegaer på avdelingene. *"Vi kan ikke sitte på hver vår tue". Vi hjelper hverandre etter behov."* Gjensidighet i form av å hjelpe hverandre. Medarbeider fremhevet at dette er noe som ble praktisert på deres avdeling. Ved å ta i mot og motta hjelp viste det tillit mellom medarbeiderne. *"Vårt team sitter i åpent landskap. Vi spiller på hverandres erfaring og kompetanse."* Leder uttrykket at å sitte i åpent landskap var med på å skape tillit på avdelingen. Den korte avstanden mellom medarbeidere og den åpenheten å sitte i landskap skapte, var med på å gjøre at erfaringsutveksling og læring var lettere å få til.

TABELL 15 Funn om engasjert forpliktelse

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Noen ønsker å bli her pga. det gode arbeidsmiljøet, og ikke arbeidsoppgavene	M	Tilhørighet	Engasjert forpliktelse
Veldig god læring av hverandre både innad i teamet og mot andre team	M		
Vi har systematisk kompetansedeling på avdelingsmøtene	L		
Vi må ”brette opp armene” og prøve å ta det målet	M	Ekstra innsats	
Alle har travle dager, men om en har veldig mye prøver vi å hjelpe til	M		
Det er god gjestfrihet her, og du blir tatt vare på.	M	Følelse	
Vi hadde et møte i forkant hvor alle sa litt om hva de legger i gode mål	L	Involvering	
Måltallene blir gitt ovenfra. Så kan vi være uenige eller enige i dem	M		
Vi har en god sparrerunde om måloppnåelsen min på samtalen	M		
Vi rullerer innenfor avdelingen på hvem som sitter på de ulike oppgavene	L		
Vi autoriseres for å gjøre alle typer arbeidsoppgaver innenfor vår avdeling	M		
Vi sitter ”midt i grøten” og ser utfordringene, mens leder har annen jobb og ser fugleperspektiv på ting.	M		
Med ”mot til å meina og styrke til å skapa” så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres.	M		
Med ”mot til å meina og styrke til å skapa” så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres.	M		

Tilhørighet er med å si noe om engasjert forpliktelse i bedriften. *"Noen ønsker å bli her pga. det gode arbeidsmiljøet, og ikke arbeidsoppgavene."* Medarbeider sa noe om god trivsel på avdelingen. For de ansatte var å ha følelsen av å høre til der, med på å gjøre at flere ønsket å bli værende på tross av at noen kunne tenkt seg andre arbeidsoppgaver et annet sted. *"Veldig god læring av hverandre både innad i teamet og mot andre team."* Det sa noe om at kollegaer lærte av hverandre gjennom samarbeid, og hjalp hverandre med arbeidsoppgaver ved behov. *"Vi har systematisk kompetansedeling på avdelingsmøtene."* Leder opplyste om at det var faste og planlagte møter på avdelingen, hvor de hadde erfaringsutveksling og kompetanseheving på agendaen.

Ekstra innsats sier noe om medarbeiders vilje til å stå på litt mer enn forventet for avdelingen. *"Vi må "brette opp armene" og prøve å ta det målet."* Medarbeider sa at de burde tatt grep selv og ytt litt ekstra for å nå målene sine. *"Alle har travle dager, men om en har veldig mye prøver vi å hjelpe til."* Det ble opplyst fra medarbeider at ekstra innsats gjaldt ikke bare for deres egen del, men også for andre på avdelingen. Det handlet om å se andres behov for hjelp

og tilby det, selv om det krevde litt mer enn vanlig. *"Det er god gjestfrihet her, og du blir tatt vare på."* Medarbeider ga uttrykk for den gode følelsen på avdelingen. En følelse av inkludering og tilhørighet.

Funn om involvering sa noe om medarbeiders opplevelse av å se sitt bidrag til avdelingens mål. *"Vi hadde et møte i forkant hvor alle sa litt om hva de legger i gode mål."*

Medarbeiderne hadde i fellesskap en utveksling av meninger. De kom med sitt bidrag til teamet. *"Måltallene blir gitt ovenfra. Så kan vi være uenige eller enige i dem."* Medarbeider uttrykket en negativ opplevelse av å ikke bli involvert nok i sine mål. Det opplevdes en viss grad av involvering, men det ble sagt noe om at det ikke var nok åpenhet og god nok dialog mellom leder og medarbeider. *"Vi har en god sparrerunde om måloppnåelsen min på samtalen."* Medarbeider opplevde en toveis og åpen kommunikasjon mellom leder og seg selv. *"Vi ruller innenfor avdelingen på hvem som sitter på de ulike oppgavene."*

Opplevelsen av å være en del av en helhet, avdelingen, sa medarbeider var fordi alle byttet på oppgavene slik at det var likt for alle. *"Vi autoriseres for å gjøre alle typer arbeidsoppgaver innenfor vår avdeling."* Også her sa en medarbeider noe om å være en del av en helhet.

Ansatte innenfor en avdeling skulle ha et bredt spekter innenfor arbeidsoppgavene sine, og det var likt for alle. På en av de avdelingene, hvor det ble intervjuet, hadde medarbeiderne som oppgaver spisset inn mot et område. Bankens HRM-strategi er systematisk og viser igjen i de nederste divisjonene. De er genuint opptatt av at deres medarbeidere skal trives, og at de skal involveres i beslutninger. *"Med "mot til å meina og styrke til å skapa" så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres."* *"Mot til å meina, styrke til å skapa"*, sa medarbeider er bankens slagord, for å vise hva de mener er fokusområde for bankens menneskelige ressurser. De ansatte uttrykket at det er mulighet for medarbeiderne til å komme med sine meninger både på medarbeidersamtalen og ellers i løpet av arbeidsdagene. *"Vi sitter "midt i grøten" og ser utfordringene, mens leder har annen jobb og ser fugleperspektiv på ting."* Medarbeider påpekte at leder og medarbeider kunne ha ulike perspektiv på måloppnåelse. Medarbeider var i sentrum av de arbeidsoppgavene de hadde, mens leder hadde et mer overordnet syn på det. Da anga medarbeider at det var viktig å si i fra og involvere seg i det man har tro på. *"Med "mot til å meina og styrke til å skapa" så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres."* SpareBank 1 SR-Bank ønsker medarbeidere som involverer seg og tør å si i fra. Medarbeider sa det samme her om viktigheten av å engasjere seg for å skape endringer til det bedre.

4.3. Rettferdighet

Opplever leder og medarbeider at samtalen er rettferdig? Med dette forskningsspørsmålet ses det på hvilken oppfatning leder og medarbeider har når det gjelder hva de tenker om rettferdighet i organisasjonen, og hvordan dette reflekteres i medarbeidersamtalen. Dette avsnittet viser funn for begrepet rettferdighet i medarbeidersamtalen. For å belyse dette fenomenet presenteres det tre tabeller. Tabell 16 viser prosedyrerettferdighet, deretter presenterer tabell 17 distribusjonsrettferdighet og til slutt er tabell 18 om samhandlingsrettferdighet.

TABELL 16 Funn om prosedyrerettferdighet

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Det hender jeg endrer syn på medarbeiders prestasjoner	L	Endring i syn på prestasjoner	Prosedyre rettferdighet
Vi hadde helt ulik mening og oppfatning, så da tok vi det opp på ny	M		
Jeg har vurdert noen mye lavere enn medarbeideren selv synes var OK, det var ikke noe behagelig	L		
Det blir ulik oppfatning når målet var utydelig og vi ikke har dokumentasjon	L		
Det var så viktig for meg at jeg sto på til leder endret mening. Det er viktig at vi ikke sluker alt sjefen sier	M		
Du kan ikke gjemme deg unna et tall, enten så er det greit eller ikke	M	Reliable og variable målinger	
I det nye verktøyet vil vurderingen gi seg selv, det blir mindre synsing	L		
Med tallfestede mål er det enkelt å se hva en har prestert	M		
Portalen er helt ny, vi logget oss på og registrerte målene sammen under medarbeidersamtalen	L	Medvirkning til å sette mål	
Om det blir uenighet er det ikke gjenstand for diskusjon i det hele tatt, tallene blir bare stående der	M		
Vi sekunderer mye gjennom året så de vet hvordan de ligger an før samtalen	L		
Det er de med høy score som leverer best og får høyest lønn, dette er som regel de samme hvert år	L	Oppfatning av rutiner for score	
Vi har ingen sammenheng mellom score og lønn på vår avdeling. Det hadde stresset meg mer	M		
Neste år vil internkundene til hver rådgiver få lov til å score dem før samtalen	L		
Skal du ha lønnsutsikter, bør du ha score på tre og over, og da har du prestert som forventet	L		

I MU-samtalen i SpareBank 1 SR Bank diskuterer leder og medarbeider hvordan medarbeider har prestert i året som gikk. Det var ikke nødvendigvis slik at de var enige om hvordan medarbeider skulle scores. Funn i studien viste at det kunne være uoverensstemmelse mellom leder og medarbeider om prestasjonsgraden til medarbeider, leder sa "*Jeg har vurdert noen mye lavere enn medarbeideren selv synes var OK, det var ikke noe behagelig.*" og "*Det blir ulik oppfatning når målet var utydelig og vi ikke har dokumentasjon.*". Det hadde da hendt at leder endret syn på prestasjonsgraden til medarbeider som følge av medarbeidersamtalen, en leder oppga at "*Det hender jeg endrer syn på medarbeiders prestasjoner.*" og at medarbeider kan komme med sitt syn, medarbeider sier "*Det var så viktig for meg at jeg sto på til leder endret mening, det er viktig at vi ikke sluker alt sjefen sier*". Andre hadde i liten grad opplevd noen uoverensstemmelser, en uttalelse fra medarbeider er "*Det er enkelt å se hva en har prestert og det er derfor det er viktig å ha tallfestede mål, da er det lite rom for tolkning.*". Ledere og medarbeidere oppgir at de synes medarbeidersamtalen er en god arena for å diskutere slike uoverensstemmelser, slik sett tyder det på at rettferdighet i prosedyrer er til stede.

Prestasjonene måles i løpet av året, og medarbeider har fått forklaring på hva kravene er. Når det gjelder målingene viser studien at det oppfattes som en oversiktlig metode, medarbeidere sa "*Du kan ikke gjemme deg unna et tall, enten så er det greit eller ikke.*" og "*Med tallfestede mål er det enkelt å se hva en har prestert.*".

Medarbeidere oppfattet at de har begrenset medvirkning til å sette mål, og de sa "*Om det blir uenighet er det ikke gjenstand for diskusjon i det hele tatt, målene blir bare stående der.*", "*Jeg kan ikke sette de målene jeg vil nødvendigvis, jeg kan si noe om hva jeg tenker selv, og hva nivå jeg mener det er rett å legge det på. Men hva vi lander på tilslutt er en felles vurdering.*". På noen avdelinger hadde leder og medarbeidere sammen satt mål under medarbeidersamtalen, leder sa "*Vi satte oss ned og definerte målene til den enkelte, det overordnede er jo gitt hvor mye det skal være og så ser vi hvor mye den enkelte kan bidra*". Det var forskjeller mellom de ulike avdelingene når det gjaldt frihet til å sette egne mål, salgsavdelinger hadde i større grad et overordnet avdelingsmål å forholde seg til enn for eksempel andre avdelinger i SpareBank 1 SR-Bank.

Det var en sammenheng mellom hvor godt medarbeider har prestert og hvor god score han får, leder uttalte "*Det er de med høyest score som leverer best, og får høyest lønn, dette er som regel de samme hvert år.*" Medarbeider sa "*Hvis det er gode prestasjoner som skal*

belønnes, blir det aldri rettferdig i et sånt aggregert perspektiv." Det var ikke alle som oppga at hvor de scorer hadde stor betydning for dem, og en medarbeider sa *"Vi har ingen sammenheng mellom lønn og score på vår avdeling, det hadde stresset meg mer"*.

TABELL 17 Funn om distribusjonsrettferdighet

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Det er en skeivfordeling, men slik er det bare, verden er urettferdig	L	Oppfatning om mengden av og fordeling av belønning	Distribusjonsrettferdighet
De får ikke belønning for innsats, bare resultatene	L		
Det er en brutal verden, lykkes du tjener du godt, men også motsatt. Rettferdighet er ikke til stede for alle.	L		
Det er greit at vi kan få noe ekstra når vi gjør det bra	M		
Lønnsamtalen bør utgjøre mer enn ti min på slutten av MU-samtalen, det er for lite fokus på lønn	M		
Det er ikke selvsagt at om du presterer bra så får du mer lønn, potten leder har er svært liten	L		
Lønsspotten leder har er altfor liten	L		
Det er ingenting som er rettferdig når det gjelder lønn, men jeg kan ikke se at det kunne vært gjort bedre	L		
Du skal være i øvre sjikt på scoren for å få høyere lønn	M		
Jeg opplever at det virkelig blir verdsatt, det du gjør, i form av at du får grei lønn	M		

Tabell 17 under viser funn for distribusjonsrettighet, her er det ønske å vite mer om hvordan medarbeidere og ledere ser på systemene for fordeling av lønn og belønning. I diskusjonen om lønnsfordeling og om medarbeiderne føler at den innsatsen de legger ned i oppgavene reflekteres i belønningen viste funnene at det var en oppfatning om at lønn og lønnsfordeling alltid var noe urettferdig, ledere sa *"Det er en skeivfordeling, men slik er det bare, verden er urettferdig."* og *"Du får ikke belønning for lik innsats, bare resultatene."* Videre sa leder *"Det er en brutal verden, lykkes du, tjener du godt, men også motsatt. Rettferdighet er ikke til stede for alle."* Funn viste også at lønn kunne oppfattes som tilfredsstillende, en medarbeider uttalte *"Her opplever jeg at det virkelig blir verdsatt det du gjør i form av at du får grei lønn."* og en annen sa *"Det er greit at vi kan få noe ekstra når vi gjør det bra."* Det var funn som viste at det var en oppfatning om at leder hadde for lite penger å rutte med når de skulle fordele potten de hadde tilgjengelig, leder mente at *"Lønsspotten leder har er altfor liten."* og *"Det er ikke selvsagt at om du presterer bra så får du mer lønn, potten leder har er svært liten."* Studien viste at det var en oppfatning om at systemet var så rettferdig som det kunne

bli, dette oppsummerte en leder som *"Det er ingenting som er rettferdig når det gjelder lønn, men jeg kan ikke se at det kunne vært gjort bedre"*.

TABELL 18 Funn om samhandlingsrettferdighet

Sitat	L/M	Forskers begrep	Aggregerte dimensjoner
Ja, absolutt, det er en dialog	M	Verdighet / respekt	Samhandlingsrettferdighet
Det er ikke en enveis kommunikasjon men en dialog mellom oss to	L		
Ja, det blir en sånn lufteventil om man har behov for det, og det synes jeg er en bra ting	M		
Jeg er helt avhengig av at de sier sin versjon også	L	Deltakelse under samtalen	
Jeg vil at de skal styre mest mulig hva de vil prate om, agendaen er ganske åpen	L		
Jeg ønsker at hver medarbeider først sier sine meninger og følelser om de ulike punkt i samtalen	L		
Med "mot til å meina og styrke til å skapa" så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres	M		
Jeg tror de opplever at jeg har forberedt meg FOR godt	L	Oppfatning av leder	
Jeg tror de opplever i år at jeg har vært litt for mye ettergående	L		
Han er forberedt på måltallene, men ikke på at vi gjerne har et annet syn på dem enn ham	M		
Hvordan man når målene og arbeidsprosessen rundt kan være uoversiktlig for leder å vite noe om	M		
MU-samtalen burde være en større arena for toveis tilbakemelding, dette er ikke vektlagt så godt	M		
Det er utfordrende at jeg ikke får med alt jeg ønsker	L		
Jeg føler at han har veldig god oversikt over den enkeltes måloppnåelse	M		
Jeg tror noen føler seg litt halvtråkket på	L		
Jeg savner et ønske om å høre hvordan det oppleves andre veien, på selve avdelingen	M		

Tabell 18 viser funn for samhandlingsrettferdighet, her er det hvorvidt ledere og medarbeidere behandler hverandre med respekt og verdighet som er i fokus, og også i hvor stor grad medarbeidere har tillit til sin leder. Funn som gjelder samhandlingsrettferdighet viste at det var god dialog mellom leder og medarbeider, leder sa *"Det er ikke en enveis kommunikasjon, men en dialog mellom oss to."* og medarbeider *"Ja, absolutt, det er en dialog."* Det var funn som viste at medarbeidere følte de hadde god mulighet til å delta under medarbeidersamtalen *"Med "mot til å meina og styrke til å skapa", så ligger det at vi kan være vokale på det som må endres."* og *"Jeg tror at dersom man ønsker å utvikle seg, er det gjerne opp til den enkelte"*

arbeidstaker selv å gi uttrykk for det.". Funn viste at medarbeiderne synes leder var godt forberedt til medarbeidersamtalen, lederne var også fornøyd med egen forberedelse til samtalen. Leder uttalte "*Jeg er godt forberedt, ellers er det ingen vits å ha samtalen*", medarbeider sa "*Jeg føler han har veldig god oversikt over den enkeltes måloppnåelse.*". Ledere uttrykket at de kunne ha vært for opptatte av å formidle at forberedelsene var viktige: "*Jeg tror de opplever at jeg har forberedt meg FOR godt*" og "*Jeg tror noen føler seg litt halvtråkket på.*".

4.4 Feilkilder

Kriteriene som ble satt opp for informanter har delvis stemt med hvordan det ble ved innsamling av datafunn. Et av kriteriene var at det skulle være like mange kvinner og menn,. Det ble sju menn og fem kvinner. Å få noen til å si ja til et intervju i en travel hverdag, og hensynet til at ulike avdelinger skulle bli representert gikk foran. Oppgaven har heller ikke som del av problemstillingen å se på forskjeller mellom kvinner og menns oppfatning av medarbeidersamtalen, så det er ikke av vesentlig betydning for diskusjonen. Alle hadde gjennomført medarbeidersamtalen i januar-februar 2015, men siste avdeling, hvor intervju ble gjennomført, hadde bare gjennomført mål- og utviklingsamtalen og en uformell form for vurderingssamtale. Bakgrunnen for dette var at de startet opp som avdeling sommeren 2014. Dette ble først opplyst om på intervjuene. Systemet med kompetanseportalen er helt nytt. Noen avdelinger hadde rukket å sette seg bedre inn i det enn andre. Dette burde vært oppdaget og korrigert før siste intervjuene ble gjennomført.

5 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven er å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. Som hovedfunnene viser er leder og medarbeider nokså samstemte i sin oppfatning av at medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. Vi skal gå dypere inn på årsakssammenhengen i drøftingen under.

5.1 Medarbeidersamtalen

Forskningsspørsmål 1 ”*Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen?*” kan besvares ved å se nærmere på definisjonen og oppfatningen av medarbeidersamtalen. Mange organisasjoner som ønsker å forbedre seg benytter prestasjonsledelse. Medarbeidersamtalen binder sammen de delene som forutsetter god prestasjonsledelse. Disse delene er utvikling, kompetanseheving, tilbakemelding og belønning for innsats (Mikkelsen og Laudal, 2014b).

Definisjonen på en medarbeidersamtale er ”*en godt forberedt, systematisk og personlig planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider en eller to ganger pr år*” (Mikkelsen og Laudal, 2014b, s. 613). Begrepene tid, atferd og oppfatning kan være med å si noe om forberedelsene til medarbeidersamtalen, hvordan den er systematisert og personlig. Når det gjelder tid viste funn at leder brukte mest tid på forberedelse av vurderingssamtalen, for å gjøre en best mulig jobb som leder på medarbeidersamtalen. Leder satte seg inn i hver og en av de ansatte sine resultater fra forrige periode. Tidsmessig var det krevende. Medarbeiderne brukte mest tid på mål- og utviklingssamtalen for kommende periode. Tiden ble brukt på å lage nye gode mål, og se på hva som kreves av kompetanse og utvikling for å nå disse. Med forberedt betyr det at de vet hva de skal gå gjennom på forhånd (Mikkelsen, 2014c). Basert på funn viste det at både ledere og medarbeidere syntes de var godt forberedt. Medarbeidere hadde en oppfatning av at leder også var forberedt.

Leders atferd ved forberedelse var på de fleste avdelingene grundig og systematisk. Samme lederne opplevde at medarbeider ikke var godt nok forberedt. Noen ledere hadde i forkant også hatt en egen samtale på avdelingen, slik at de ansatte ble bedre forberedt på den nye kompetanseportalen og hvordan lage SMARTe mål. Det kan se ut som det er et samsvar

mellom avdelingene, hvor leder hadde god forberedelse av de ansatte, og lederes oppfatning av medarbeidernes forberedelse til medarbeidersamtalen.

En systematisk medarbeidersamtale inneholder noen faste holdepunkter og kan omhandle prosedyrer for innhenting av informasjon til samtalen. Dette kan gi forutsigbarhet i samtalen (Mikkelsen, 2014c). Funn viste at medarbeidere ved sin atferd, brukte systemet i sine forberedelser. Her la de ansatte sine mål og kompetanse legges inn i forkant av samtalen. I systemet for medarbeidersamtalen lå også kriteriene for vurdering av resultater opp mot målene. Disse KPI-ene ble brukt til måling av de ansattes og avdelingens resultater. I følge teorien legger systemet vekt på at både finansielle og ikke- finansielle måleprosesser må være en del av et informasjonssystem for medarbeidere på alle nivå i organisasjonen (Kaplan og Norton, 1996). SpareBank 1 SR-Bank har investert i kompetanseportalen, for å sikre kvalitet i alle ledd i utviklingen av de ansatte. Dette er i samsvar med hva Kaplan og Norton (1996) sier om å utvikle teknologi og systemer som kan medføre innovasjon og prestasjonsforbedringer for medarbeiderne, kundene og bedriften (Kaplan og Norton, 1996). Funn viste at medarbeidersamtalen i banken er delt opp i fem ulike temaer. Disse er tilbakemelding på resultater, mål, kompetanseutvikling, karriere, arbeidsmiljø og jobb-fritid. I følge Mikkelsen er disse noen av de mange HRM- praksiser prestasjonsledelse bygger på. Medarbeidersamtalen er det systemet som ofte brukes, for å sette disse inn i en sammenheng i virksomheten (Mikkelsen, 2014c).

Samtalen skal være personlig, og med det menes at fokuset skal være på vedkommende sin utvikling og tilrettelegging for dette. Det er ønske om at medarbeider uttaler seg om de ulike temaene. En måte å ivareta hver enkelt arbeidstakers interesser og løse utfordringer, er å bruke medarbeidersamtalen som verktøy (Mikkelsen og Laudal, 2014b). Dialogen i samtalen handlet om hver enkelt medarbeiders mål og utvikling. Dette sa informantene noe om. Tilbakemeldingene var direkte knyttet til hver enkelt, og ikke en generell beskjed som blir gitt til hele avdelingen. I systemet hadde hver ansatt sitt eget dashboard, hvor de kunne se hvordan de ligger an i forhold til målene.

Gjennom medarbeidersamtalen sa ledere, at de fikk gitt tilbakemelding på mål. Denne skulle være til hjelp for den ansatte, for å kunne utvikle seg videre. Dette er i tråd med hensikten med utviklende medarbeidersamtaler, som er å utvikle medarbeiderens kunnskaper,

ferdigheter, holdninger og motivasjon. Det skal bidra til å øke de ansattes prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2008). Tilbakemeldingen er et viktig ledd for bedriften, for å utvikle de ansatte til å prestere bedre. I følge teorien om AMO-modellen er tilbakemeldingen med på å gi de ansatte nye kunnskaper, evner og ferdigheter. De ansattes motivasjonen til å forbedre seg kan øke og den gjør øker deres mulighet til å delta. AMO-modellen viser sammenhengen mellom HRM og de ansattes prestasjoner (Mikkelsen, 2014a). Tilbakemeldingen til de ansatte ble ikke bare gitt på selve medarbeidersamtalen. Som en del av medarbeidersystemet ble det gitt også på halvårssamtalen og ved behov i løpet av arbeidsdagene. Det er i samsvar med hva utviklende medarbeidersamtaler, som en del av prestasjonsledelse, skal være (Kuvaas og Dysvik, 2008). Tilbakemeldingen skal skje i en kontinuerlig prosess, hvor den skal gis effektivt tilbakemeldinger. Dette skal bidra til å få det beste ut av hver enkelt medarbeider (Kuvaas og Dysvik, 2008).

SpareBank 1 SR-Bank hadde i sitt medarbeidersamtalsystem forhold som lønn og kompetanseutvikling. Funn viste også at leder hadde en kontroll på hva som er lagt inn av mål og kompetanse, ved hjelp av medarbeidersamtalsystemet. I følge teorien er dette den administrative funksjonen ved medarbeidersamtaler. Faren er om den administrative delen av samtalen dominerer er at de kan bli preget av dokumentasjon av feil og svakheter (Kuvaas og Dysvik, 2008). Sparebank 1 SR-Bank endret navnet på medarbeidersamtalen til mål- og utviklingssamtalen, som viste at fokuset deres er på utvikling av deres ansatte. I sin årsrapport (Sparebank 1 SR-Bank, 2014) sier de noe om sine menneskelige ressurser. De viste her og gjennom medarbeidersamtalsystemet at de var opptatt av å utvikle sine medarbeidere gjennom mål, tilbakemelding og kompetanse, og at de ønsket å utvikle dem slik at de kunne prestere godt. Fastsette kriterier for lønnsforhøyelse, se at medarbeideren har lagt inn mål og andre administrative funksjoner var en liten del av Sparebank 1 SR-Bank sitt medarbeidersamtalsystem. Hele systemet, inkludert forberedelse, gjennomføring og etterarbeid, hadde utvikling og læring som hovedområder. Vurdering av prestasjoner i et læringsperspektiv vil kunne være med på å fremme bedre prestasjoner og resultater for banken. Ved å ha fokus på den utviklende funksjonen til medarbeidersamtalen, viste bedriften at de er opptatt av de ansattes opplevelse av samtalen som nyttig. Det tyder på at det er funn om samsvar mellom ledere og medarbeideres oppfatning av medarbeidersamtalen. Funn viste at den utviklende funksjonen var det størst fokus på. Forskjellen mellom ledere og medarbeidere lå i hvor godt forberedt medarbeiderne på avdelingen var. Samtidig var det en

forskjell mellom avdelingene. Fra et vurderingsperspektiv hadde banken i en del av medarbeidersamtalen teknikker de brukte, for å måle prestasjoner og gi tilbakemeldinger på. SpareBank 1 SR-Bank hadde også fokus på læring og kompetanseutvikling, som samsvarer med et utviklingsperspektiv. Innen forskning er det et omdiskutert tema om vurderingsperspektiv og utviklingsperspektiv kan kombineres i en medarbeidersamtale (Mikkelsen, 2014c). Det kan se ut som SpareBank 1 SR-Bank har gjort det med sitt medarbeidersamtalsystem. De hadde valgt å dele samtalen i både en vurderingssamtale og en utviklingssamtale. Leder sa vurderingssamtalen tok omtrent en halv time og mål- og utviklingssamtalen tok omtrent en time. Tidsmessig var fokuset på den utviklende delen av samtalen. En innvending mot denne løsningen er at prestasjonsvurderingen kan være med på å legge premissene for diskusjonen om kompetanse (Mikkelsen, 2014c). Ut i fra funn ble det fra leder sagt at vurderingssamtalen var først, for å bli ferdig med fjorårets periode. Deretter rettes fokuset på kommende periode. Likevel er det ingen garanti for at vurderingene ikke blir dratt med videre i samtalen.

Funn viste også at ledere opplevde medarbeidersamtalsystemet som ressurskrevende. Dette gav dem en negativ følelse av samtalen. Det ble også funnet at enkelte ledere opplevde samtalen som plikt, og hadde et ønske om en mer uformell medarbeidersamtale. En god strategisk prestasjonsledelse er i følge teorien en forutsetning for utvikling og kompetanseheving, og at medarbeiderne får tilbakemelding og belønnes for sin innsats. Medarbeidersamtalen er med på å binde de enkelte delene av prestasjonsledelse sammen (Mikkelsen, 2014b). Ut i fra funn vist tidligere tyder det på at SpareBank 1 SR-Bank har prestasjonsledelse. At ledere opplevde samtalen som plikt og syns den er ressurskrevende, kan være et tegn på at de ikke ser sammenhengen mellom hva en medarbeidersamtale kan gjøre som et prestasjonsledelsesverktøy, og hvordan den kan bidra til å bedre avdelingens arbeidsoppgaver og resultater.

Funn viste at leder opplevde en god følelse med medarbeidersamtalen ved å veilede sine ansatte. Forklaringen kan ligge i leders motivasjon for samtalen. Faktorer som, i følge Latham, kan være leders følelser, verdier og kontekst kan i denne sammenhengen påvirke motivasjonen (Latham, 2012). Funn viste leder fikk en følelse av mestring ved å hjelpe sine ansatte i samtalen. Medarbeider sa den gode følelsen kom av å få økt motivasjon etter samtalen. Dette samsvarer med hvordan prestasjonsledelse kan skape kontinuerlig

forbedringer gjennom mål, vurdering av mål og tilbakemelding. Medarbeiders motivasjon påvirkes av dette (Mikkelsen, 2014b). Det ble også funnet at både ledere og medarbeidere ikke opplevde samtalen som plikt. Ledere ser at samtalen gav resultater og en kvalitetssikring. En godt forberedt medarbeidersamtale, fra både leder og medarbeiders side, var med å si noe om oppfatningen av samtalen som nyttig (Mikkelsen, 2014c). Medarbeiderne opplevde at innholdet på samtalen gav mening. Dette gjorde at de opplevde samtalen som nyttig. Det kan forklares med at de ansattes opplevelse av deltakelse og innflytelse er viktig for den positive opplevelsen av samtalen (Cawley, Keeping og Levy, 1998).

Synet deres på at medarbeidersamtalen er nyttig, gir en god følelse og at oppfatning av hvor godt medarbeidersamtalen virker kan være av stor betydning for oppfatningene av prestasjonsledelsessystemet (Kuvaas og Dysvik, 2008; Keeping og Levy, 2000). Det var en forskjell i oppfatningen av medarbeidersamtalen. Forskjellen var innad blant lederne, og mellom lederne og medarbeiderne. De som opplever samtalen som nyttig hadde også en god følelse knyttet til den. For dem kunne medarbeidersamtalen bidra til økt motivasjon og prestasjoner. De som opplevde samtalen som plikt hadde negative følelser knyttet til medarbeidersamtalen. Sjansen for bedre prestasjoner og økt motivasjon var mindre til stede, og deres jobbtilfredshet kan bli redusert. HRM-strategien kunne kanskje vært tydeligere formidlet ned i linjen. På individnivå kunne også ledelsen brukt arbeidspolitikk og ansettelsespolitikk, for å styrke evner, motivasjon og mulighet for å delta og prestere til de ansatte, som opplever samtalen som plikt (Mikkelsen og Laudal, 2014a).

5.2 Motivasjon og prestasjoner

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner? I forskningsspørsmål 2 er ytre og indre motivasjon drøftet ut i fra, samt synet på prestasjoner og resultater.

Motivasjon beskrives gjennom ordene retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997). Medarbeidersamtalen kan bidra til å fremme motivasjon, fordi den kunne hjelpe til med å få retning og kontekst på bedriftens overordnede mål. Den satte medarbeiderne i stand til å diskutere og satte fornuftige mål som ble tilpasset hver enkelt, samtidig ivaretok den at avdelingen fullførte sine mål og at den oppnådde gode resultater. Fra teorien kan AMO-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2014a) si noe om de ansattes evner, motivasjon og mulighet

til å delta. I denne sammenheng er det motivasjonsbiten i AMO-modellen som er interessant å se nærmere på.

De ulike behovene som Latham (2012) snakker om vil være med på å styre den enkeltes atferd og motivasjon i jobben, og det at mennesker har ulike verdier vil være med på å avgjøre om de styres mest av ytre eller indre motivasjon. Verdiene kan endres over tid og de kan påvirke adferden (Mikkelsen, 2014b). Medarbeidersamtalen kan være med på å formidle og synliggjøre organisasjonens verdier til medarbeiderne og påvirke deres atferd og motivasjon. Funn i studien viste at medarbeiderne satte stor pris på å oppleve at deres bidrag var verdsatt og at deres prestasjon var anerkjent. Dette gjorde at de ble motiverte til å jobbe videre og stå på for bedriften, slik sett påvirket medarbeidersamtalen ved å gi retning og ønske om å prestere bedre. Funn visste også at medarbeidere kunne føle seg sett og anerkjent, og ble motiverte ved å oppleve at de hadde fornøyde kunder og av gode kollegaer. Det ble fremhevet at ukentlige møter i avdelingen også hadde betydning for å skape motivasjon og fremdrift. Funn viste at noen syntes det var demotiverende at de ble "kontrollert" og ved at det ble oppfordret til at de ansattes mål skulle være kjent for alle på avdelingen. For noen var spesifikke handlingsmål og leveringsmål ansporende og motiverende, for andre opplevdes det demotiverende. Dette er i tråd med at ansatte kan ha ulike verdier som danner grunnlag for atferd. Mikkelsen (2014b) nevner ni viktige verdier på en arbeidsplass, og blant dem er det sagt at egne valg og frihet fra begrensninger og avgjørelser tatt av leder er en prioriterte verdi (Mikkelsen, 2014b).

Fra teorien ser vi at når motivasjonen kommer utenfra i form av lønn, ros, oppmerksomhet fra andre, kalles det ytre motivasjon. Ytre motivasjon i form av materiell belønning, som penger, kan ødelegge for den indre motivasjonen. Oppmerksomheten kan tas bort fra oppgaven og flyttes over på belønningen (Deci og Ryan, 1985). På spørsmål om hvorvidt medarbeider la mer vekt på oppgaver, som kan gi bonus eller provisjon, var det tydelig at for de som hadde en stor del av lønnen, som bonus eller provisjon, på for eksempel salgsavdelinger så betydde dette at de bevisst valgte disse oppgavene fremfor de som ikke ga noen bonus. Studien viste at inntjening var det viktigste, både for avdelingen og for hver enkelt medarbeider. Det ble påpekt at selv om man vil prioritere de kjekkeste og mest "lønnsomme" arbeidsoppgavene så hadde de fleste mindre spennende oppgaver, som nødvendigvis måtte gjøres også for å komme i mål. Slik sett var det ikke snakk om at de "kjedelige" oppgavene ikke ble gjort. De ble gjort som en del av helheten. En leder sa at de er ikke rettet direkte mot bonus, men

likevel mot oppgaver som ga dem lønnsvekst. Dette varierte fra avdeling til avdeling, og kunne vise at det kan være forskjellig kultur innen en og samme organisasjon, der verdier kan variere. På salgsavdelinger var medarbeiderne mer opptatte av bonus og provisjon enn de som jobbet på en annen avdeling.

Deci og Ryan (1985) sier at indre motivasjon kommer fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst. Medarbeideren motiveres til å arbeide hardt bare av gleden ved å gjennomføre arbeidsoppgavene (Deci og Ryan, 1985). Funn i studien viste at medarbeiderne snakket om at de opplevde tilfredsstillelse når de selv følte og så at de presterte godt. De ga inntrykk av at lønnsforholdene var en viktig forutsetning, men at arbeidskollegaer, godt miljø og fornøyde kunder var det de forbandt med å gå på jobb og med å prestere.

Et funn var at planen om å nå neste trinn på karrierestigen var motiverende. Anerkjennelse og ros opplevdes som viktig. Dette er en ytre motivasjon, og det å oppnå status og prestisje kan være sterkt motiverende, og kan henge sammen med behov for å prestere. McClellands behovsteori sier at behovet for å prestere, for tilknytning og makt er ulikt representert hos ulike mennesker (Mikkelsen, 2014b). I prestasjonsledelse måles medarbeiders prestasjoner, det gis tilbakemelding og det besluttes hvordan resultatene skal belønnes. Dette kan påvirke medarbeiders prestasjon (Mikkelsen, 2014b).

Tilbakemelding er et virkemiddel både leder og medarbeider har tilgjengelig. Leder for å rette medarbeiders oppmerksomhet og innsats mot bedriftens mål. Medarbeider for å få bekreftelse på hvordan de presterte og hva de kunne gjøre når de ønsket å utvikle seg. Mange virksomheter er flinkere til å sette mål enn å gi tilbakemelding. Dette kan redusere mulighetene virksomheten har for å forbedre sine prestasjoner, skape negative følelser og svekke motivasjon og innsats (Mikkelsen, 2014b). Funn i denne studien viste at medarbeiders opplevelse av bekreftelse og anerkjennelse fra leder under medarbeidersamtalen var motiverende. Kuvaas og Dysvik (2008) sier at oppfatningen av hvor godt medarbeidersamtalsystemet virker kan være av betydning for oppfatning av prestasjonsledelsessystemet (Kuvaas og Dysvik, 2008).

Som en del av prestasjonsledelsessystemet i SpareBank 1 ISR-Bank ble det satt opp KPI'er. På virksomhetsnivå var disse med på å bestemme en avdelings mål, og på individnivå gav det utslag i handlingsmål og leveransemål. Prestasjonene hadde noe å si for organisasjonens økonomi og totale resultat. Resultatmålene var lette å tallfeste, mens handlingsmålene var mer

subjektive. Funn viste at både ledere og medarbeidere syntes handlingsmål kunne være uklare og vanskelige å forholde seg til, mens resultatmålene var objektive og bidro til at medarbeider følte at hans prestasjoner og resultat var tydelige for både medarbeider selv og leder. Dette bidro til at medarbeider opplevde at sine resultat ble tydeligere og det kunne gi økt motivasjon.

Prestasjoner og prestasjonsledelse hvor medarbeiderne måles kontinuerlig og daglig kan oppleves stressende for noen. Funn i studien viste at det var både positive og negative følelser angående dette. Dette kan knyttes til McClellands behovsteori hvor det sies at behovet for å prestere er ulikt blant ulike personer (Mikkelsen, 2014b). Det er derfor av betydning at HRM arbeidet legger til rette for de ulike typene mennesker og de ulike måtene hver enkelt ser på ansvar og arbeidsoppgaver. Gode prestasjoner ble synliggjort og fremhevet under medarbeidersamtalen, mens mindre gode ble kommentert og tiltak for forbedring satt ned på papiret. Slik sett var medarbeidersamtalen et forum for å fremme gode prestasjoner.

5.2.1 Mål og tilbakemelding

”Bidrar medarbeidersamtalen til at medarbeiderne får mål, at de når dem og får tilbakemelding?” Forskningsspørsmålet 2a sier noe om hvordan medarbeidersamtalen kan bidra til tre ting. Om den kan påvirke hvordan mål lages, om den kan påvirke medarbeidernes måloppnåelse og kan bidra til å gi tilbakemelding på målene. Banken skal nå sine resultater, og hver avdeling bør for å oppfylle dette, nå sine resultater. Hver og en medarbeider må igjen bidra med sine prestasjoner, for å nå både avdelingens og bankens resultater. Målinnholdet til medarbeiderne vil være i samsvar med avdelingens hovedmål, enten om det er å selge x-antall forsikringer eller spareavtaler. Flere sa noe om målenes relevans til arbeidsoppgavene, som gjorde dem lettere å huske på. Medarbeiderne i banken hadde mål, og var forpliktet til å ha det. Teorien sier mål vil påvirke det vi gjør, og bedre prestasjonene. Motsetningen til dette vil være en generell hensikt om å gjøre sitt beste (Drach – Zahavy og Erez, 2002). Mål påvirker prestasjonene lettest når medarbeidere er engasjerte, og føler seg forpliktet til målene (Latham og Locke, 2007).

Målene til medarbeiderne var spesifikke ved at de var konkrete måltall, som stod bak leveransemålet. Det gjaldt for de fleste avdelingene. Andre avdelinger hadde også konkrete mål, men disse hadde litt større utfordringer med å lage dem spesifikke av den grunn at de

ikke hadde måltall i sine mål. Målbare mål ble beskrevet som lettere å vurdere. Funn viste at målene var ansporende ved at de sa noe om retningen og om en ekstra innsats for å oppnå full måloppnåelse. Funn viste at målene var realistiske ved at de hadde rot i virkeligheten, og var mulige å nå. Funn på tidsansporende mål var at de skulle gjelde for et år. Funn viste at målene til medarbeiderne var SMARTe mål. Latham og Locke er opptatt av at SMARTe mål er en forutsetning for at målene skal virke på motivasjon og prestasjoner (Latham, 2012; Locke og Latham, 2006).

Vi har gjort funn om medarbeiders medvirkning i målformuleringen. Dette er i tråd med forskning, som sier at medarbeidere som får lov å være med å sette mål, setter også gjerne høyere mål enn de som blir tilskrevet fra en leder (Latham og Yukl, 1976). På selve samtalen hadde leder og medarbeider en dialog om målene. Noen av medarbeiderne sa at målene ble litt mer å strekke seg etter enn først antatt. Årsaken var informasjonen som skjedde i dialogen på samtalen. Det stemmer med teorien om medvirkning i målformuleringen kan føre til informasjonsutveksling, som igjen kan bidra til å oppnå målene (Latham og Yukl, 1976). Tilfredsstillelsen ved å sette mål selv, og gjerne litt høyere enn først tenkt, kan bedre prestasjonene til de ansatte. Da bør jobbtilfredsheten utløse engasjement og forpliktelse til virksomheten, som igjen knyttes til spesifikke og utfordrende mål (Latham, 2012).

Informantene sa de så en forskjell etter at de tok i bruk kompetanseportalen, ved at de så en sammenheng mellom målene de satte seg og hvordan de skulle bli vurdert ut fra disse. Funnene er i tråd med teorien, som sier at mål og tilbakemelding er gjensidig avhengige av hverandre, og virker bedre sammen. Dette er med på å øke prestasjonene forutsatt at målene er spesifikke og høye (Latham og Locke, 2007; Locke og Latham, 2002). Funn tidligere i oppgaven viste at medarbeiderne hadde det. Skal medarbeidersamtalen oppleves nyttig bør gjensidigheten mellom mål og tilbakemelding være til stede. Da kan motivasjonen til de ansatte øke, og det er større sannsynlighet for å nå bankens mål. Forskning viser at dersom tilbakemelding på mål uteblir skapes negative følelser, innsats svekkes og det er sjanse for at prestasjonene reduseres (Mikkelsen, 2014b). Våre funn samsvarer ikke med dette. I spurte avdelinger fant vi at det ble gitt tilbakemelding på mål. Forskjellen mellom avdelingene var mer oppfølging av tilbakemelding, som ble gitt på forbedring av prestasjoner. Lederne gav både positive tilbakemeldinger og tilbakemelding på hva de kunne bli bedre på. Det er i tråd med det Kluger og DeNisi (1996) sier om både positiv og negativ tilbakemelding er effektive.

Men skal den negative virke kreves det tettere oppfølging (Kluger og DeNisi, 1996). Halvparten av lederne sa noe om systematisk oppfølging av negativ tilbakemelding i etterkant av samtalen. Disse lederne var opptatt av videre utvikling hos medarbeideren, ved å gi en konstruktiv tilbakemelding. Det samsvarer med det Kluger og DeNisi sier om hvordan tilbakemeldingen må være for at den skal være nyttig (Kluger og DeNisi, 1996). Ledere og medarbeidere gav uttrykk for at negativ tilbakemelding ble gitt på en best mulig positiv måte. Dette samsvarer med at for å få best mulig utbytte av mål- og utviklingssamtalen, bør lederen fokusere på medarbeiderens styrker, ikke hans eller hennes svakheter. Dette vil være med på å motivere medarbeideren til å bruke styrkene sine til å oppnå enda bedre resultater (Aguinis, Gottfredson og Joo, 2012). Både lederne og medarbeiderne uttrykket at de var opptatt av tilbakemelding på samtalen. Lederne gav tilbakemelding, for å sammenligne prestasjonene opp mot bedriftens mål, og medarbeiderne for å få en bekreftelse og anerkjennelse av prestasjoner. Dette er i tråd med det som sies om tilbakemelding som virkemiddel både for leder og medarbeider (Mikkelsen, 2014b).

5.2.2 Kompetanse og mulighet til å delta

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders kompetanse og mulighet til å delta? I forskningsspørsmålet 2b er ønsket å finne ut hvordan medarbeidersamtalen kan ha innvirkning på læring og kompetanseutvikling for medarbeider og videre for bedriften totalt sett. SpareBank1 SR-Bank hadde i sin årsrapport spesifisert sin filosofi når det gjaldt kompetanse, nemlig at det er et viktig satsingsområde for bedriften (SpareBank 1 SR-Bank s.19). Fra teorien om medarbeidersamtaler sies det at for å kunne se på den ansattes kompetanse i en medarbeidersamtale, som gjennomføres en til to ganger i året, må kompetansen oppdateres fortløpende. Både leder og medarbeider må forberede seg før samtalen (Mikkelsen, 2002). Studien viste at kompetanseportalen ikke er blitt mye benyttet verken hos medarbeider eller leder før medarbeidersamtalen 2015. Grunnen til dette kunne være at systemet var nytt og lite innarbeidet. Medarbeidere tenkte at det å legge inn kompetanse er muligens noe som gjøres en gang idet medarbeider starter i bedriften, og så blir det ikke gjort mer. Lederne mente de kjente sine medarbeidere så godt at det ikke hadde noe for seg å se i portalen. Dersom en ny leder skulle komme inn i avdelingen hadde vedkommende liten mulighet til å finne den enkeltes kompetanse i systemet. Dette kan være negativt for både leder og medarbeider ettersom muligheter kan bli oversett. Hvis medarbeider ikke er opptatt av egen fagutvikling kan han komme til kort etter hvert som

kravene til kompetanse øker. Både leder og medarbeider kan ha nytte av å diskutere dette. Det ble nevnt av medarbeidere at de fulgte med og tok de kurs, som krevdes for å tilfredsstille bankens krav til sertifisering. Studien viste at de ansatte selv kunne ta opp ønsker om kurs og utvikling i løpet av daglige eller ukentlige samtaler med leder. Men at de også satte pris på å ha dette som et eget emne under medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen er medarbeiders mulighet til å reflektere over egen karriere og fremtidige planer og det anbefales at medarbeidere benytter seg av dette. Mikkelsen (2002) sier en samtale om kompetanse, som dekker både motivasjon, fagkompetanse og tilknytning til ulike faglige og sosiale nettverk, gir både medarbeideren og lederen en retning for hvor medarbeideren ønsker å gå (Mikkelsen, 2002). Studien finner at det er varierende i hvor stor grad leder og medarbeider bruker tid på denne delen av medarbeidersamtalen. Det ble også påpekt at det var opp til den enkelte å ta initiativ til å diskutere kompetanseutvikling og karriere. Behovet for å se på kompetanseutvikling og karriere vil også variere med livsfasene. En som nærmer seg pensjon har naturlig nok ikke så stort ønske om å øke sin kompetanse, som en yngre medarbeider med ambisjoner om å bli seniorrådgiver. Det er et inntrykk fra studien at både leder og medarbeider oppfattet bedriften som fleksibel og at mulighetene til karriereutvikling var til stede, og at det er god mulighet til å diskutere dette i løpet av medarbeidersamtalen.

Mennesker i organisasjonen har mulighet til å benytte alle sine evner, ferdigheter og kunnskaper, i tillegg er det ønske om å ivareta både den enkeltes og organisasjonens læringsevne. En medarbeider vil hele tiden utvikle seg og endre atferd. Dermed skjer en læring, og den påvirker individet og bidrar til organisasjonslæring. Studien fant at det var gode forhold til å lære i avdelingene, både fra kollegaer og ved å hospitere i forskjellige deler av banken. Dette kunne hver enkelt ta opp både fortløpende, og som følge av at det ble avdekket behov for ny kompetanse under medarbeidersamtalen. Det ble påpekt at å lære fra hverandre i det daglig gjennom diskusjoner av case, eller bare fordi det ble jobbet i åpne landskap ga en god følelse av kontinuerlig læring og kompetanseutvikling. Dette er i samsvar med at hovedideen bak prestasjonsledelse er ønsket om å få til kontinuerlig forbedring (Mikkelsen 2014b). AMO-modellen viser sammenhengen mellom HRM og individets prestasjoner. På individuelt nivå bruker ledelsen arbeidspolitikk og ansettelsespolitikk for å påvirke de ansattes evne (Ability), motivasjon (Motivation) og deres mulighet til å delta (Opportunity) (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Fra dette synspunktet er det av betydning for bedriften å være opptatt av å øke medarbeidernes kompetanse og legge til rette for at de får

utvikle seg. Studien fant at det varierte hvor viktig dette var for den enkelte. Det ble påpekt at det var muligheter for alt man kunne ønske seg, og at den enkelte selv av og til sa nei, fordi det kunne bli for mye. Funn anga at det kunne være medarbeidere som var fornøyd i den stillingen de hadde, og ikke ønsket å klatre videre på dette tidspunkt. Fra lederes side ble det sagt at det var positivt at medarbeidere hadde ambisjoner, men at det ikke alltid var mulig å etterkomme alle ønsker. Det blir nevnt at det kunne være vanskelig å få tid og anledning til å gå på kurs og liknende om det var travelt. Funn viste at det som regel var økonomi til å gi de ansatte de kursene og den videreutdanningen som det var ønske og behov for.

Medarbeidernes opplevelse av deltakelse og innflytelse, og spesielt opplevelsen av å bli hørt, er viktig for å oppnå positive opplevelser av medarbeidersamtalen (Cawley, Keeping og Levy, 1998). Når de ansatte opplever at de har innflytelse og kan medvirke på arbeidsplassen får de muligens en større følelse av identitet til arbeidsplassen og deres engasjerte forpliktelse øker. Studien viste at medarbeiderne opplevde at de hadde god kommunikasjon med sin leder om kompetanseutvikling. Det ble sagt at bedriften brukte medarbeidersamtalen som en måte å sikre at alle var innforstått med hva slags krav og forventninger som ble stilt til medarbeiderne. Det ble oppgitt at dette for noen kan føre til en følelse av å være låst i en stilling, og at alt er styrt ovenfra fra leder. Hovedinntrykket i studien er at både medarbeidere og ledere syntes at medarbeidersamtalen var en god dialog, og at det ga en god mulighet for medarbeider å bli hørt og å få innflytelse på sin egen arbeidshverdag og karriere videre. Basert på funnene fra denne studien ser det ut til at SpareBank 1 SR-Bank er på linje med teorien, som sier at en god kommunikasjon mellom medarbeider og leder kan være en forutsetning for oppfatningen av medarbeidersamtalen. Å behandle de ansatte som likeverdige interessenter i organisasjonen er med på å utvikle og påvirke den psykologiske kontrakten mellom dem (Mikkelsen, 2014 b). Ved å ha en årlig diskusjon og oppsummering av medarbeiders kompetanse en gang i året i en medarbeidersamtale, vil bedriften ivareta den enkeltes muligheter til å delta og til å få nødvendig og ønsket utvikling. Det vil være en fordel at både ledere og medarbeidere benytter de mulighetene kompetanseportalen som verktøy gir for å få oversikt, i større grad enn de har gjort i år. Da kan den enkelte få mer ut av diskusjonen. Medarbeidersamtalen i seg selv kan da også bidra til ny læring som vist hos Vasset og medarbeidere (Vasset, Marnburg, Furenes, 2011). Liu, Combs, Ketchen og Ireland (2007) viser at HRM tilfører signifikant verdi for organisasjoner via tre hovedpunkter. Disse er at HRM øker medarbeideres kunnskap, evner og ferdigheter, den motiverer medarbeidere til å forbedre sine evner og ferdigheter og sin kunnskap til organisasjonen sitt beste og den

setter medarbeideren i stand til å gjøre dette (Liu, Combs, Ketchen og Ireland, 2007). Medarbeidersamtalen kan i SpareBank 1 SR-Bank bidra til kompetanseutvikling og mulighet til å delta ved at det i løpet av samtalen fremkommer eventuelle kompetansegap hos medarbeider eller ved at medarbeider har ønsker om kompetanse for å kunne gå inn i en annen stilling. Leder kan også bruke samtalen til å ta opp sitt syn på hvordan medarbeiders kompetanse best kan komme til nytte i bedriften. Gjennom dette vil det kunne skje en læring hos medarbeider og på sikt bedriften totalt sett. Når medarbeider opplever at han eller hun blir tatt på alvor og kan komme med sitt syn på egen kompetanseutvikling og at dette blir tatt hensyn til kan det være med på gi en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen.

5.2.3 Autonomi

På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders autonomi?

Forskningsspørsmålet 2c sier noe om hvordan medarbeidersamtalen som et prestasjonsledelsesverktøy kan bidra til å styrke medarbeidernes selvbestemmelse. Medarbeiderne på de spurte avdelingene oppga at de satte mål selv før medarbeidersamtalen. Deres ønsker om kompetanseheving og andre tema, som opptok dem, tok de initiativ til selv både i løpet av samtalen og ellers i løpet av året. Autonomi handler om selvbestemmelse. Teorien sier de ansatte skal selv kunne sette mål, velge arbeidsmetode og planlegge arbeidet sitt. Får de mulighet til dette vil de vise og motta tillit (Mikkelsen, 2014b). På individnivå er det viktig for medarbeidernes prestasjoner at de har mulighet til å delta. Gjennom AMO-modellen vises betydningen av drivkraften mulighet til å delta (Mikkelsen og Laudal, 2014a). På virksomhetsnivå bør det legges til rette for mulighet til å delta, siden det har innvirkning på motivasjonen til de ansatte (Cambell, McCloy, Oppler og Sager, 1993). Gjennom medarbeidersamtalsystemet sitt la SpareBank 1 SR-Bank til rette for dette. Hver avdelingsleder bør passe på at de faktisk klarer å få til deltakelse fra medarbeiderne på medarbeidersamtalen og ellers i løpet av året. Med det nye systemet ble det en enda bedre sikring av mulighet for deltakelse både i målsettingsprosessen før og under samtalen. Dette er i samsvar med det som sies om autonomi er selvbestemmelse eller selvledelse (Mikkelsen, 2014b). Høy grad av deltakelse og involvering vil styrke autonomien hos medarbeiderne. Dette vil igjen øke motivasjonen som gir bedre prestasjoner. Dysvik og Kuvaas (2011), fant at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og prestasjoner for personer med høy indre motivasjon (Dysvik og Kuvaas, 2011). Jevnt over så det ut som det var en høy grad av

autonomi hos de ansatte. Det nye systemets medvirkning til dette kan ha vært med på å styrke det.

De ansatte sa at den største drivkraften fikk de var når de lykkes med arbeidsoppgaver. Spesielt utfordrende oppgaver hvor de lyktes og kundetilfredshet scoret høyt med tanke på den indre drivkraften. Dette er i tråd med hva Gagnè og Deci (2005) sier. Forskningen deres sier at for å fremme gode prestasjoner må de ansatte ha den indre drivkraften. Grunnleggende behov som autonomi, kompetanse og tilhørighet er forutsetninger for utvikling og indre motivasjon (Gagnè og Deci, 2005).

Ansatte sa at ved å sette målene selv så de bedre videre kompetansebehov. Flertallet av ansatte nevnte at de tok initiativ til hva de trengte av kompetanse på medarbeidersamtalen. I teorien sies det at autonomiopplevelse en nødvendig betingelse for at kompetanseopplevelse skal være relatert til indre motivasjon (Dysvik, Kuvaas og Gagnè, 2013). Noen av lederne uttrykket at de så forskjell på de av medarbeiderne som viste glede ved den jobben de gjør, og hvem som bare var på jobb for å tjene penger. Medarbeiderne burde ha tro på at de har nok kompetanse for sine arbeidsoppgaver, viste funn fra leder. Ved å fokusere på medarbeiders sterke sider kan det bidra til at de ser hva de er gode på, og hva deres kompetanse kan bidra med til bedriften. Leder burde ha fokus på utvikling i stedet for å fremheve den ansattes negative sider, og la dem snakke først på medarbeidersamtalen. Med dette kan leder vise tillit og et ønske om medarbeiders bidrag til virksomheten. Leder gav uttrykk for en misnøye fra medarbeidere om deres ferdigheter og kompetanse. Autonomi er relevant for tillit, bli stolt på og stole på andre (Mikkelsen, 2014b). Leder burde vise at medarbeiders bidrag, i form av kunnskap og erfaring, var av betydning. Først da kan medarbeider ha tillit til leder og stole på vedkommende. Leder sa noe om medarbeiders vilje til å ville utvikle seg videre, ved å ta til seg tilbakemeldingene på medarbeidersamtalen. En lav grad av autonomi kan forklare ansattes liten vilje til å ta til seg tilbakemeldinger. Disse funnene er i samsvar med det som sies om at lav indre drivkraft for arbeidsoppgavene blir moderert av lav indre motivasjon. (Dysvik og Kuvaas, 2011). Ledere i SpareBank 1 SR-Bank bør se på faktorer som påvirker den indre motivasjonen, for å styrke autonomien til ansatte med lav grad av dette. Først da vil de kunne gjøre en bedre jobb. Medarbeideres opplevelse av sin egen kompetanse kan være lav. Da kan opplæring og bevisstgjøring av deres styrker bidra til å styrke autonomien deres. Først da vil prestasjonene deres øke. Medarbeider sa noe om at konkrete mål bidro til å se hva

som var de viktigste områdene å utvikle seg på. Uten dette fokuset fortsettes det bare av gammel vane. I følge teorien vil slike spesifikke mål bidra til økt engasjement og forpliktelse hos de ansatte. Videre kan det gi økt jobbtilfredshet og bedre prestasjoner (Latham, 2012).

Noen medarbeidere uttrykket at de følte en begrensning og kontroll fra leder. Uttrykk om at målene kom ovenfra og at ønsket utvikling ikke skjedde ved å bli pushet i en bestemt retning, er nevnt fra medarbeidere. Ledere uttrykket at de måtte sette en begrensning for sine medarbeidere i form av rammer, og at de ansatte presterte bedre da. Dette er i tråd med teorien om at de ansatte er eksternt motiverte i det arbeidet de gjør, og at de ikke trenger å finne så stor glede ved arbeidet sitt (Gagnè og Deci, 2005). Mange av avdelingene i SpareBank 1 SR-Bank er salgsrettet. Ansatte her kan ha en høyere grad av ytre motivasjon enn andre steder. Behovet for å sette en ramme fra leder, kan være med å skape et klima for gode prestasjoner. For å nå målene må de ansatte selv sette mål ut ifra avdelings mål, som er rammen.

5.2.4 Verdier og engasjert forpliktelse

På hvilken måte brukes medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders følelse av fellesskap?

Forskningsspørsmål 2d tar for seg hvordan medarbeidersamtalen kan være med på å gi medarbeider en følelse av å være inkludert i bedriften og at han eller hun opplever å bli behandlet med respekt og tillit i sitt arbeid. En av medarbeidersamtalens funksjoner er å styrke de ansattes følelse av fellesskap gjennom å belyse viktigheten av verdier og engasjert forpliktelse i organisasjonen. En opplevelse av tilhørighet kan være med på å øke medarbeiders følelse av engasjert forpliktelse i bedriften og dermed bidra til økt jobbtilfredshet og ønske om å legge ned ekstra innsats for bedriften. Gagnè og Deci (2005) sier at tilhørighet er en av forutsetningene for utvikling og indre motivasjon (Gagnè og Deci, 2005).

Verdier handler om anerkjennelse av kompetanse og prestasjoner, tillit og respekt. Funn viste at de ansatte mente de i stor grad kunne ta egne valg om kompetanse, arbeidsoppgaver og mål. Det er i samsvar med teori som sier at respekt, innflytelse, egne valg og frihet er viktige faktorer for at medarbeidere skal prestere godt (Mikkelsen, 2014b). Funn viste at respekt og inkludering ble rangert høyere enn andre verdier hos medarbeidere. Dette kom til uttrykk gjennom hvor lenge de snakket om temaet og at de selv tok mer initiativ til å utdype. På medarbeidersamtalen var forholdet mellom jobb og fritid et fast tema som ble diskutert. Funn

viste at det var en oppfatning av at ledelsen la til rette for disse forholdene, dersom det skulle være spesielt behov for det. Det var mulighet for hjemmekontor eller fleksitid, som løsning for de som for eksempel hadde syke foreldre eller barn. Medarbeiderne kan ha ulike verdier som er rangert høyest. Det kan også endres i løpet av de ulike livsfasene. Dette er også vist i teorien. Mikkelsen (2014b) sier at verdiene vil variere i ulike situasjoner, og at hva som rangeres høyest for hver enkelt kan variere (Mikkelsen, 2014b).

Studien viste at det ble gitt uttrykk for at medarbeiderne fant glede i å se at deres bidrag var av betydning for avdelingens resultat og at de søkte anerkjennelse fra både leder og kollegaer. Det var funn som viste at det var kultur for å hjelpe hverandre om det var behov for det, og at det kunne skje at en medarbeider ba om avlastning fra kollegaer. Følelsen av teamtilhørighet virket å være sterk. Dette gjelder også opplevelsen av fellesskap. Funn viste at det var et ønske om å skape gode relasjoner gjennom både sosiale tiltak på og utenfor jobb, og for å skape godt miljø i hver avdeling. Medarbeidere som føler sterk sosial identitet med sitt team kan få en sterk tilhørighet til bedriften, og ønsker å jobbe for å opprettholde denne identiteten (Mikkelsen, 2014b). Dette er viktig for bedriften da identitetsfølelsen har noe å si for grad av engasjement, og videre for motivasjon, involvering og drivkraft. SpareBank 1 SR-Bank ønsker å ha engasjerte medarbeidere og trenger da at HRM-avdelingen fokuserer på å legge til rette for dette, og søker ansattes involvering i beslutninger. Deres slagord med "mot til å meina og styrke til å skapa" viser at de har en HRM-strategi som henger sammen med bankens verdier. Medarbeiderne kan si sine meninger, og da står de sterkere for å skape resultater. HRM har ulike roller for å fremme engasjert forpliktelse, på strategisk nivå, på HRM-politikkutformingsnivå og på arbeidsplassnivå. Gjennom systematisk HRM arbeid, blant annet medarbeidersamtalen, vises strategien i alle ledd nedover i organisasjonen. Kochan og Dyer (1993) og Purcell med flere (2003) sier at kompetanseheving, lønn og bonuser kan forsterke samarbeid, deltakelse og at de ansatte bidrar til resultater i organisasjonen. De sier også at bredt definerte arbeidsoppgaver, teamarbeid, involvering av medarbeiderne i problemløsning og et arbeidsmiljø basert på tillit og samarbeid er viktig for å skape engasjert forpliktelse (Kochan og Dyer, 1993; Purcell m.fl, 2003 i Mikkelsen og Laudal 2014b). Funn viste at medarbeiderne mente at de hadde bredt definerte oppgaver. Dette kan være at alle på avdelingen har ansvar for sparing, lån, kreditt, forsikring og kundekontakt. En avdeling hadde ingen kundekontakt, som en del av sine oppgaver, og her var også medarbeiderne mer spesialiserte. Den sosiale identiteten kan påvirkes av fellesaktiviteter, ritualer og språk (Mikkelsen, 2014b). Vi fant at det kunne være stor forskjell på de ulike

avdelingene. Hver avdeling har sine unike kjennetegn for det sosiale fellesskapet. Funn viste at det var oppfatning av at arbeidsmiljøet var godt, at medarbeiderne satte stor pris på sine kollegaer og at fellesskapet på avdelingen var viktig for motivasjon hos medarbeiderne. Vi fant at gode relasjoner og kollegaer kunne være mer motiverende for noen medarbeidere enn jobbtilfredshet.

En medarbeider vil i følge teorien bare forplikte seg til mål som er viktig for å vedlikeholde deres identitet (Mikkelsen, 2014b). Dette kan føre til at medarbeider prioriterer noen mål over andre. Studien fant at det kunne oppstå diskusjoner rundt målene, og at dette kunne bli tatt opp i fellesskap på avdelingsmøter. Det ble funnet negativ opplevelse hos medarbeidere som ikke opplevde at de ble involvert nok i sine mål. En god kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan ha noe å si for oppfatningen av medarbeidersamtalen. Mikkelsen (2014b) sier at å behandle de ansatte som likeverdige interessenter i organisasjonen er med på å utvikle og påvirke den psykologiske kontrakten mellom dem (Mikkelsen, 2014b). Studien viste at ledere mente at de ansatte involveres i viktige beslutninger, mens medarbeidere oppga at de kun ble involvert til en viss grad. Det var ønske om å få være mer involvert i avgjørelser. Medarbeidere som opplever liten grad av involvering kan få en lavere grad av engasjert forpliktelse enn de som ikke opplever det slik, eller ikke har ønske om mer involvering. I følge Wasti (2003) kan dette påvirke styrken på den ansattes identifikasjon med og involvering i bedriften (Olsen, 2014 i Mikkelsen og Laudal 2014c). En konsekvens av at det er lav grad av engasjert forpliktelse kan være høyere sykefravær, flere som slutter og lavere prestasjoner enn i virksomheter med høys forpliktelse (Wasti, 2003 i Mikkelsen og Laudal, 2014b). Gjennom medarbeidersamtalen har leder og medarbeider mulighet til å vise hverandre tillit og samarbeid, relasjonene mellom dem og mellom medarbeider og bedrift kan styrkes. Dette kan bidra til økt engasjert forpliktelse hos medarbeider. Gjennom relasjoner skapes følelse, oppfatninger og evalueringer og hvordan grupper forholder seg til hverandre, her skapes identitet (Haslam, 2004 i Mikkelsen og Laudal, 2014b). Avdelingene hadde fellesaktiviteter som møter og sosiale samlinger. Dette er et virkemiddel for å påvirke den sosiale identiteten (Haslam, 2004, i Mikkelsen og Laudal, 2014b). Bruk av virkemidler som dette kan gjøre at SpareBank 1 S-Bank påvirker de ansattes sosiale identitet knyttet til ansettelsesforholdet. Motivasjonen kan øke ved samhandling, som utvikler og vedlikeholder identiteten (Haslam, 2004, i Mikkelsen og Laudal, 2014b).

5.3 Rettferdighet

Opplever leder og medarbeider at samtalen er rettferdig? Med utgangspunkt i forskningsspørsmål 3 vil funn av rettferdighet drøftes opp mot teorien. "*Rettferdighet er en forutsetning for at systemer for prestasjonsledelse skal virke etter hensikten*" (Mikkelsen, 2014b, s. 68). Rettferdighet handler om mange små og store ting i hverdagen for de fleste mennesker, både medarbeidere og ledere. Det er menneskelig å sammenlikne seg selv, egne prestasjoner og egen lønn med andre i tilsvarende stilling og med det vi opplever som tilsvarende innsats. Vi har alle en tendens til å se subjektivt på dette. Urettferdig behandling eller det man oppfatter som dette kan gi misnøye og misunnelse. Det er sett på forhold rundt de ulike prosesser og prosedyrer i SpareBank1 SR-Bank, prosedyrerettferdighet, distributiv rettferdighet og samhandlingsrettferdighet.

For å sikre at medarbeiderne får rettferdig behandling i bedriften har SpareBank 1 SR-Bank gode rutiner for lønn og lønnsfastsettelse. Blant informanter var det noen som hadde hovedsakelig fastlønn og noe bonus, mens andre hadde provisjonslønn. Noen hadde også mindre andel fastlønn og større andel bonus. Det er ofte slik at man sammenlikner seg selv med andre i samme type stilling og det vil kunne oppstå misnøye med egen lønn basert på det man tror man har prestert. Det kan også være at vurderingen av den enkeltes prestasjoner er gjenstand for uenighet mellom leder og medarbeider. For leder kan det være ubehagelig å skulle bedømme sine medarbeidere. Leder vet at den score som blir satt kan ha stor betydning for vedkommende sin lønn eller bonus. En måte å sikre rettferdighet i slike situasjoner er at målesystemene for prestasjoner er gode og at de er kjent for medarbeider. Med konkrete rutiner for score hvor de ansatte selv kan se hele tiden hvor de ligger an, sikres det at alle har nødvendig kunnskap om systemet og det er viktig for å føle seg rettferdig behandlet. I følge Lawler (1967) er oppfatningen av rettferdighet knyttet til troen på, og aksept for medarbeidersamtalen og ledelsessystemet den er en del av. Ved å gi korrekt og god informasjon fra ledelsen sin side sikres dette i SpareBank1 SR-Bank. Det var kun en medarbeider som rapporterte at en slik uenighet var blitt tatt opp i løpet av medarbeidersamtalen. Opplevelsen av å bli hørt, at saken var viktig og at det var en god diskusjon ble nevnt. Dette er et eksempel på at medarbeider så at det er prosedyrerettferdighet i systemet og selv om man kan være uenig i syn på prestasjoner var det mulighet for å diskutere og endre mening. Det at medarbeider opplevde en følelse av kontroll over situasjonen via en diskusjon under medarbeidersamtalen kan ha medvirket til at den ansatte

opplevde at bedriften behandler vedkommende rettferdig (Mikkelsen, 2014b). Som konsern er SpareBank 1 SR-Bank opptatt av å følge de korrekte prosedyrene for lik behandling av medarbeiderne og overvåker og justerer lønn i forhold til skeivheter, som kan oppstå i forhold til kjønn, stillingstype, ansiennitet og så videre. Colquitt mfl sier at rettferdighet rundt prosedyrer og utfall står sentralt i organisasjoner og for medarbeiders oppfatning av rettferdighet (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001). Det så ut som om at det var enighet i at prosedyrene i SpareBank 1 SR-Bank ble oppfattet som rettferdige, eller i det minste så rettferdige som mulig.

Medarbeiderne hadde ofte egne porteføljer og en gruppe kunder som de hadde ansvar for. Det vil kunne skje at en kunde ombestemmer seg eller gjør noe annet enn planlagt fra bankmedarbeider sin side. Markeder endrer seg, og spesielt kanskje boligmarkedet er utsatt for svingninger. De ansatte der har provisjon, og jobber kanskje over lengre tid for å få til et salg, som kan skjære seg i siste runde. Slike ting kan oppleves urettferdig, men det er vanskelig å styre kundens atferd og det vil være en del av jobben å takle dette. Dette kan likevel aksepteres dersom det oppleves at det er samme regler for alle og at det er et system for å klage på de gjeldende prosedyrer (Mikkelsen, 2014b). Når det gjelder medvirkning til å sette mål er det, ifølge teorien viktig at medarbeider føler de har påvirkning på dette selv, og at ikke målene blir tildelt ovenfra (Kavanagh, Benson og Brown, 2007). I SpareBank 1 SR-Bank ble målene til den enkelte i noen avdelinger satt utfra et overordnet avdelingsmål. Dette kan også oppleves urettferdig og som om målene blir pålagt deg fra leder. Kavanagh, Benson og Brown (2007) viser at faktorer som deltakelse under medarbeidersamtalen, kunnskap om selve medarbeidersamtalen og oppfatning av leder er positivt og signifikant assosiert med oppfatningen av at medarbeidersamtalen er rettferdig (Kavanagh, Benson og Brown, 2007). Deltakelse kan sikre at medarbeideren får korrekt antall og type mål, at han ikke føler at målene blir tildelt fra leder ovenfra, uten at medarbeider selv kan komme med innspill (Kavanagh, Benson og Brown, 2007).

Når det gjelder distribusjonsrettferdighet var et funn at lønn og bonus uansett aldri blir rettferdig. Det kom også an på hvem man sammenlikner seg med og subjektiv syn på egen innsats. Det er enighet mellom både ledere og medarbeidere at det var en viss urettferdighet i systemet for fordeling av lønn. Dette syntes å gjelde mest for bedriften generelt, og ikke så mye mellom enkeltpersoner. Det ble oppgitt at det var et problem at leder hadde lite penger å

fordele i utgangspunktet. Det ble også nevnt at leder gjerne brukte denne potten til å rette opp i skeivheter som følge av ansiennitet, og at nyansatte startet på høy lønn, mens de som hadde vært lenge hang etter. Både leder og ansatte synes dette er frustrerende. Det er et funn at medarbeidere følte at det kun er måloppnåelse som ble belønnet, og ikke innsats.

Samhandlingsrettferdighet handler om verdighet og respekt, og om hvordan leder behandler sine medarbeidere. En del av dette handler også om hvordan den enkelte har forberedt seg til medarbeidersamtalen og hvorvidt medarbeider har god kunnskap om samtalen. Kavanagh, Benson og Brown (2007) finner i sin undersøkelse at medarbeidere som forstår grunnlaget for medarbeidersamtaler, hvordan de fungerer og hovedhensikten med dem, oppfattet dem som mer rettferdige enn dem som ikke forstod dette. Forståelse og kunnskap kan da skape en følelse av kontroll. Når medarbeideren vet hvorfor medarbeidersamtaler gjennomføres i bedriften, hva som forventes av ham i samtalen og hvilke konsekvenser den har, vil den ansatte ikke oppleve at det oppstår "overraskelser" underveis i samtalen. Det kan bidra til en følelse av rettferdighet (Kavanagh, Benson og Brown, 2007). Teori viser at ledere som opptrer nøytralt og objektivt under medarbeidersamtalen oppfattes som mer rettferdige enn de som ikke gjør det. I tillegg er det trolig at måten samtalen gjennomføres på, hvorvidt medarbeideren behandles med verdighet og respekt, vil innvirke på oppfatningen av om medarbeidersamtalen er rettferdig (Kavanagh, Benson og Brown, 2007). Studien viste at medarbeiderne syntes de hadde god mulighet til å komme med sine egne synspunkter under medarbeidersamtalen og at det var stor grad av tillit til leder. I noen tilfeller hadde leder brukt svært mye tid på forberedelser og var svært ettergående angående målsettingsprosessen. Dette kan kanskje for noen oppleves som kontrollerende og skyver medarbeidersamtalen over mot den administrative typen hvor kommando-kontroll er mer dominerende. Medarbeideren kan oppleve at kriterier og utfall er urettferdige eller kan gi en negativ opplevelse (Kuvaas og Dysvik, 2008).

Vasset og medarbeidere (2010), viser i sin undersøkelse av hjelpepleiere og sykepleiere i norsk helsevesen at oppfattelsen av både prosedyrerettferdighet og samhandlingsrettferdighet i medarbeidersamtalen har mye å si for hvordan medarbeiders tilfredshet med samtalen er. Deres resultater viste blant annet at det viktigste elementet i medarbeideres oppfatning av prosedyrerettferdighet i medarbeidersamtalen er deres egen mulighet til å delta og komme med innspill (Vasset, Marnburg og Furunes, 2010). Oppgaven viser at også i SpareBank 1 SR-Bank var ledere og medarbeidere svært opptatt av at medarbeidersamtalen var en toveis

kommunikasjon, og at det var en god arena for medarbeider til å kunne diskutere sin fremtid i bedriften. Rettferdige beslutningsprosedyrer er et potensielt middel for å forbedre den ansattes indre motivasjon (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott og Livingston, 2009).

I Norge er det ofte liten avstand mellom leder og medarbeider. Det er ikke et strengt hierarki. I banken fortalte både ledere og medarbeidere om at de jobbet i åpne landskap, og at de utførte samme type oppgaver. Leder hadde samme type kunder som sine medarbeidere, og hadde derfor svært god kjennskap til deres arbeidsoppgaver og mye kunnskap om deres hverdag. Dette kan bidra til at det er lettere for medarbeider å føle at de kan ta opp problemer fortløpende, og dermed har en stor grad av deltakelse og kontroll over sine mål. Dette kan være en årsak til at medarbeiderne føler seg trygge på og har tillit til leder og har tillit. Alle medarbeiderne følte de ble behandlet med verdighet og respekt. Medarbeiderne skal ha rett til å ha påvirkningsmulighet på forhold som gjelder deres arbeidsliv, og i demokratisk tankegang er ideen om rettferdighet sentral, medvirkning sees som en verdi i seg selv. Et annet poeng er at medvirkning er et middel til å oppnå høyere produktivitet gjennom å forbedre arbeidsmetoder og videreutvikle bedriften (Olsen, 2014, i A. Mikkelsen og T. Laudal, 2014b).

5.4 Kritikk

Med utgangspunkt i hensikten med oppgaven var eksplorerende casestudie et godt valg. Semistrukturerte intervju ga tilstrekkelig informasjon. Ny kunnskap og bedre forståelse for fenomenet og prosessen med å skrive en masteroppgave, har ført til at betydningen av spesifikke forskningsspørsmål og en intervjuguide som tydelig reflekterer begrepene det ønskes å forske på. Erfaringen knyttet til intervjuteknikk blir bedre med øvelse. Da vil det sikre enda bedre reliabilitet og validitet. Intervjuguiden ble til tider ikke fulgt. Intervjuet ble preget av at informantene tok for sterk kontroll temaet det ble snakket om. Det førte til at enkelte steder i intervjuet ble svarene for dårlige. Årsaken kan være at spørsmålsformuleringen fravek enkelte ganger fra intervjuguiden. Forskers begrep kunne blitt identifisert i forkant av dataanalysen i stedet for underveis. Det kunne gitt en bedre kvalitet. Casebedriften har et sterkt fokus på balansert målekort, og av den grunn ses det i ettertid, at det burde vært mer vekt på spørsmål om dette i intervjuguiden. Dette kunne gitt mer kunnskap om medarbeidersamtalens funksjon i forhold til balanserte målekort.

Oppgaven ble ganske omfattende, fordi mange begreper ble valgt for å beskrive medarbeidersamtalens bidrag til å fremme motivasjon og gode prestasjoner. I ettertid kunne det blitt fokusert på færre begrep, og heller fordypet seg mer i disse.

5.5 Videre forskning

Det ses en viss sammenheng mellom hvilke avdelinger som ikke hadde godt nok forberedte medarbeidere og ledere. Forslag til videre forskning på området kunne være å se mer på hvordan ulike lederegenskaper og ledertyper forholder seg til medarbeidersamtalen, og hvordan dette gjenspeiles hos deres medarbeidere.

Det kunne også vært interessant å se på holdningene til ledere og forskjellene mellom mannlige og kvinnelige ledere i forhold til hvordan dette kan påvirke oppfatning av medarbeidersamtalen.

Ritualer, språk og symboler er virkemidler, som kan være med å påvirke den sosiale identiteten. For en organisasjon er det viktig at de ansatte har en sterk sosial identitet knyttet til ansettelsesforholdet. Disse så vi ikke nok på i vår oppgave. Det kunne vært interessant å fordype seg enda mer i disse, for å se om det har noe å si for medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen.

6 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å belyse leder og medarbeider sin oppfatning av om medarbeidersamtalen i SpareBank 1 SR-Bank fremmer gode prestasjoner og motivasjon. Konklusjonen viser at medarbeiderne oppfattet medarbeidersamtalen som nyttig, for de opplevde at den gir en god anledning til medvirkning. I SpareBank 1 SR-Bank kombineres vurderings- og utviklingsperspektivet i medarbeidersamtalen. Et mindretall av lederne oppfattet samtalen som plikt, og hadde en negativ følelse knyttet til samtalen i motsetning til ledere som var godt forberedt. Disse få lederne forberedte seg godt kun til vurderingssamtalen, og nedprioriterte mål- og utviklingsdelen. De hadde heller ikke en systemisk oppfølging i ettertid. Ledere som forberedte seg grundig til både vurderings- og mål- og utviklingsdelen av samtalen, hadde også en systematisk oppfølging etter samtalen. Funn viste at medarbeiderne, som hadde godt forberedte ledere, så større nytte av samtalen, og hadde en positiv følelse knyttet til den. På utpregete salgsavdelinger kan det se ut som ytre motivasjon var mer dominerende enn indre motivasjon. Den delen av samtalen som omhandler målsetting og tilbakemelding oppleves som motiverende av mange. Det så ut som at de som hadde forberedt seg best var mest fornøyde med gjennomføringen av samtalen. Lederne som selv hadde brukt mye tid på forberedelse til samtalen, var minst fornøyde med medarbeidernes arbeid med å sette mål og forberede diskusjonen om målene. Medarbeidere som fikk god og systematisk oppfølging i etterkant av samtalen, så større nytte av medarbeidersamtalen, og opplevde økt motivasjon. Resultatene viser at medarbeidersamtalen står sterkt som prestasjonsledelsesverktøy i SpareBank 1 SR-Bank. Både ledere og medarbeidere var av den oppfatning at medarbeidersamtalen var nyttig, motiverende og rettferdig. Ved å knytte kompetanseportalen til medarbeidersamtalsystemet, kvalitetssikres det at personlige relasjoner ikke får innvirkning på oppfatningen av samtalen. Denne objektiviteten oppleves rettferdig.

LITTERATURLISTE

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278-298.
- Bartlett, C. A og Ghoshal, S. (2002) Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, (vinter 2002), 34-41.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi: 10.2307/256712
- Blau, G. (1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, 52(8), 1099-1113. doi: 10.1023/A:1016987725663
- Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning: for bachelor-og masterstudenter*. Bergen:Fagbokforlaget.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

- Deci, E., & Ryan, R. M. (2000). "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry* 11.4.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 667-682. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00004-3)
- Dysvik, A., og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050-1064. doi: 10.1111/jasp.12068
- Ennova Norge. (2014). European Employee Index 2014. from http://no.ennova.com/media/324961/2014_no_web.pdf
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of applied psychology*, 62(5), 624-627. doi: 10.1037/0021-9010.62.5.624
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of applied psychology*, 69(1), 69-78. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.69
- Fletcher, J.(2004). Appraisal system: friend or foe? *Primary Health Care*, 14,1, 20-21
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi: 10.2307/256741
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.

- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias. *Journal of applied psychology*, 85(5), 708.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*: Simon and Schuster.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Latham, G. P. (2012). Work motivation, history, theory and practice. Thousand Oaks, California: Sage 66(2).
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1976). Effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 61(2), 166.
- Lawler, E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology* 51(5):369-81
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
- Locke, E. (2000). Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429. doi: 10.1111/1464-0597.00023

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- MacLeod, D. og Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement. UK: Department of Business, Innovation and Skills.
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet* (1. utgave ed.). Oslo: Cappelen Forlag.
- Mikkelsen, A. (2014a). Finnes en beste praksis innenfor HRM? I A.Mikkelsen & T.Laudal, *Strategisk HRM1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2014b). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal, *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2014c). Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler. I A. Mikkelsen & T. Laudal, *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014a). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014b). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol.19: 57-150), CT: JAI Press.
- Neuman, W. L., & Neuman, W. L. (2006). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches.
- Olsen, M. K. (2014). Deltakelse og medvirkning i HRM. I A. Mikkelsen & T. Laudal, *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.

SpareBank 1 SR-Bank (2013) Om MU på innsikt, *Personalhåndboken*.

SpareBank 1 SR-Bank (2014), Fra nedbør til vannkraft. *Årsrapport 2014*

SpareBank 1 SR-Bank (2015), Ei dør inn til mange muligheter. From

https://http://www.sparebank1.no/portal/3229/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1188301497274&refId=1233149634692

Vasset, F., Marnburg, E., og Furunes, T. (2010). Employees' perceptions of justice in performance appraisals, *Nursing management*, 17(2), 30-34.

Vasset, F., Marnburg, E., og Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the norwegian municipal health services. A case study, *Human Resources for Health* 9 (1):9.22

Wright, P. M. og McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal* 21(2), 93-104.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.

Vedlegg

Vedlegg 1 Samtykkeskjema til informanter

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med vår masteroppgave.

Vi er to studenter, Charlotte Worre og Cathrine Lorentzen, som tar en erfaringsbasert MBA innen ledelse ved Universitetet i Stavanger / Handelshøyskolen. I vår masteroppgave ønsker vi å se på medarbeidersamtalen. En foreløpig problemstilling er "Medarbeidersamtalen som redskap i prestasjonsledelse- Oppfatter leder og medarbeider at medarbeidersamtalen fremmer gode prestasjoner og motivasjon?"

Dette er en forespørsel til deg om å stille til intervju. Du som informant er ekspert, og vi ønsker å få din opplevelse av medarbeidersamtalen. Vi vil se på hvordan prestasjoner og motivasjon kan påvirkes av måten samtalen gjennomføres på.

Vi vil i løpet av januar – februar foreta intervjuer i SR Bank. Dette blir brukt som empiri til vår masteroppgave. Det er ønskelig med 12 informanter. Sannsynligvis vil et intervju vare i ca en time. Du som informant vil bli anonymisert. Vår kontaktperson i SR Bank er Monica Lilleland.

For å ha mulighet til å få med viktig informasjon, benyttes det diktafon underintervjuene. Vi vil også ta notater. Alle data vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil bli indentifisert i den endelige oppgaven. Opplysningene vil bli slettet når sensur på oppgaven er gitt.

Deltakelse som informant er frivillig. Vi vil levere ut et skjema for samtykkeerklæring på at du vil la deg intervju. Intervjuet vil foregå i løpet av januar- februar 2015. Vi tar kontakt for å avtale tid og sted. Vår veileder er professor Aslaug Mikkelsen. Hun kan kontaktes på mail: aslaug.mikkelsen@uis.no.

Har du noe du lurer på vedrørende studien, ta gjerne kontakt med oss på mail: Charlotte Worre: c.worre@stud.uis.no eller Cathrine Lorentzen: c.lorentzen@stud.uis.no

Med vennlig hilsen Charlotte Worre og Cathrine Lorentzen

Samtykkeerklæring:

Jeg har lest og forstått innholdet i dette skrivet, og godkjenner bruk av opplysninger gitt i intervju til gjeldende masteroppgave.

.....

Sted, dato

.....

Signatur

Vedlegg 2 Intervjuguide til leder

Hensikten med å studere MAS som en del av bedriftens prestasjonsledelsessystem. Vi vil belyse på hvilken måte medarbeider og leder oppfatter at MAS styrker ansattes evner, motivasjon og muligheter til å delta. Hensikten med oppgaven er å se på hvilken måte bidrar MAS til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?

Spørsmålene er laget med utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

1. Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen?
2. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?
 - 2a. Bidrar medarbeidersamtalen til at medarbeiderne får mål, at de når dem og får tilbakemelding?
 - 2b. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders kompetanse og deres mulighet til å delta?
 - 2c. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders autonomi?
 - 2d. På hvilken måte brukes medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders følelse av fellesskap?
3. Opplever leder og medarbeider at samtalen er rettferdig?

Målsettingsprosessen

1. Forbereder du deg til MU samtalen?
 - Hvor lang tid?
2. Hvordan jobber dine medarbeider med å sette opp konkrete mål?
3. Hvor lang tid antar du at de bruker?
4. Hvilke krav stiller du til medarbeiderens mål, skal de være realistiske eller er de vanskelige?
5. Legger du vekt på at de skal ha mye å strekke seg etter? Hva premieres?
6. Har medarbeiderne mulighet til å spørre om hjelp til å formulere mål?
7. Hvor lang tid skal målene gjelde for?
8. Syns du medarbeiderne lager gode mål, som samsvarer med arbeidsoppgavene/arbeidshverdagen?
9. Tror du at dine medarbeidere oppfatter at du har forberedt deg godt til å kunne diskutere målene i samtalen?

Hvordan forbereder du deg på dette?

- Gi eksempel.

10. Hvordan synes du handlingsmål og leveransemål fungerer i forhold til arbeidsoppgavene som den ansatte har? Ville du sett at de hadde andre mål?
11. Bidrar du i diskusjon med dine medarbeidere om målene er høye nok for hver enkelt av dem?

Kompetanse og mulighet til å delta

1. Får du nok informasjon via kompetanseportalen om hver enkelt sine ferdigheter?
2. Hender det at medarbeideren har annen kompetanse som ikke kommer frem, kan de ta opp dette i samtalen?
3. Hvor stor del av MU-samtalen går med til diskusjon om kompetanse og karriere utvikling?
4. Hvordan opplever du at dialogen mellom deg og dine medarbeidere er når det gjelder utnyttelsen av deres kompetanse?
- Er det åpent for å diskutere alle muligheter?
5. I hvor stor grad har du innsikt i dine medarbeideres kompetanse og arbeidsoppgaver?
6. Er det nok ressurser til at medarbeiderne kan få oppfylt sin kompetanseutvikling ut i fra behov og ønsker?
7. På hvilken måte opplever du at de ansatte lærer av hverandre?

Autonomi

1. Hender det at du som leder foreslår høyere mer "hårete" mål enn medarbeideren selv har satt?
2. Må de ansatte nå alle målene sine?
3. Tror du de ansatte trives bedre av å ha konkrete mål?
4. På hvilken måte tror du de ansattes mål kan bidra til personlig utvikling hos dem?
5. På hvilken måte bidrar MAS til å skape nye karrieremuligheter for medarbeiderne?
6. Legger du til rette for at det kan skapes nye eller andre karrieremuligheter? Eller kommer initiativet fra dem?

Tilhørighet

1. Hvor mye tid på MAS blir brukt til det som kan oppta medarbeider, som for eksempel arbeidsmiljø og familie/fritid?

2. Hvordan er miljøet i bedriften, vil du si at folk behandler hverandre med verdighet og respekt?
3. Blir arbeidsmiljø tatt opp som en del av samtalen?

Rettferdighet

1. Hentes det informasjon fra medarbeidere, kunder eller andre kilder før samtalen?
2. På hvilken måte er det mulig for medarbeider å komme med sine tanker i løpet av MAS?
3. Hender det at du og din medarbeider har ulik oppfatning av hva han/hun har prestert?
 - Hvordan blir denne diskusjonen?
4. Etter å ha hørt medarbeider fortelle om sine prestasjoner har det hendt at du har endret oppfatning?
 - Kan du gi eksempel?
5. Mener du rutinene for lønn og måloppnåelse er rettferdige for hver enkelt medarbeider og totalt for bedriften?
6. På hvilken måte er det sammenheng mellom scoren og medarbeidernes lønn?
7. Har kriterier for handlingsmål, leveransemål og scoren blitt levert til medarbeiderne?
8. Har de ansatte fått god forklaring på hvordan de blir målt?

Motivasjon

1. Vi har lært at i SR Bank vektes handlingsmål og leveransemål like mye.
 - Er det en fornuftig løsning?
 - Synes du dette praktiseres?
 - Har du eksempler på at det fungerer / ikke fungerer?
 - Hva betyr dette (oppnådd handlingsmål/leveransemål) for lønn?
2. Tror du de ansatte motiveres mer eller mindre av å ha både handlingsmål og leveransemål?
3. Har de fleste fast lønn eller er de del av et bonus system?
4. Tror du de legger mer vekt på oppgaver som de vet fører til bonus?
5. Blir medarbeidernes mål utfordrende nok for dem?
 - Hvis ikke, hva gjør det med deres motivasjon? Merker du noe?
6. Har du et inntrykk av hva som motiverer dine medarbeidere i jobben?
7. Har du inntrykk av at MAS motiverer til økt innsats hos den enkelte medarbeider?
 - Hvordan eller hvorfor ikke?
8. Er det noe tema i samtalen som er mer viktig enn andre for å øke motivasjonen hos

medarbeider?

- Er det noe tema som mangler?

9. Snakker dere noe om motivasjon direkte i løpet av samtalen?

10. På hvilken måte tror du de ansatte motiveres av å ha mål?

Tilbakemelding

1. Hvordan syns du diskusjonen om måloppnåelse fungerer? Synes du det er vanskelig å få tid til å sette seg inn i de ansattes mål? Har du for mange å ta stilling til?

3. Hvordan synes du MU samtalen fungerer i forhold til vurdering og tilbakemelding ang måloppnåelse?

4. Gir du tilbakemelding som er detaljert eller er den mer generell?

- Er det noe du savner i måten dette gjøres på?

- Noe som kunne vært bedre?

5. Gir du medarbeider konkrete eksempler på hva som kunne vært løst bedre og evt hvordan?

6. På hvilken måte gir du tilbakemelding på medarbeiders resultater?

7. Hvordan blir tilbakemeldingen lagt frem? På en positiv eller negativ måte?

8. Hvordan kan medarbeiderne vokse på tilbakemeldingene som blir gitt?

9. Dersom negativ tilbakemelding blir gitt til den ansatte, blir det fulgt opp og gitt opplæring til hvordan medarbeideren kan bli bedre?

10. På hvilken måte blir tilbakemeldinger gitt konkrete?

11. Viser medarbeider interesse for å få tilbakemelding?

12. Hvordan følges målene opp i etterkant av MAS?

Vedlegg 3 Intervjuguide til medarbeider

Hensikten med å studere MAS som en del av bedriftens prestasjonsledelsessystem. Vi vil belyse på hvilken måte medarbeider og leder oppfatter at MAS styrker ansattes evner, motivasjon og muligheter til å delta. Hensikten med oppgaven er å se på hvilken måte bidrar MAS til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?

Spørsmålene er laget med utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

1. Er det samsvar mellom leder og medarbeiders oppfatning av medarbeidersamtalen?
2. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å fremme motivasjon og gode prestasjoner?
 - 2a. Bidrar medarbeidersamtalen til at medarbeiderne får mål, at de når dem og får tilbakemelding?
 - 2b. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders kompetanse og deres mulighet til å delta?
 - 2c. På hvilken måte bidrar medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders autonomi?
 - 2d. På hvilken måte brukes medarbeidersamtalen til å styrke medarbeiders følelse av fellesskap?
3. Opplever leder og medarbeider at samtalen er rettferdig?

Målsettingsprosessen

Si at vi vet om MU-systemet, og at vi vet de setter seg mål?

1. Hvordan jobber du med å lage mål?
2. Stilles det krav til disse målene? Minst ett handlingsmål og ett leveransemål.
3. Setter du deg realistiske mål eller for vanskelige?
 - Hvorfor?
4. Hvor lang tid skal de gjelde for?
5. Dekker målene det viktigste av dine arbeidsoppgaver eller er de på siden av det du holder på med?
6. Har lederen din sterke meninger om hva slags mål du skal ha?
7. Har du mulighet til å spørre om hjelp til å lage målene? Ønsker du hjelp til dette?
8. Kan du gi eksempel på hvordan du jobber etter målene i løpet av en arbeidsdag? Opplever du at din leder er forberedt til diskusjon om målene?
9. Hvordan syns du diskusjonen om måloppnåelse fungerer?

10. Har leder nok kunnskap om din måloppnåelse, eller har leder for mange ansatte å forholde seg til?

Kompetanse og mulighet til å delta

1. Gjenspeiler det du legger inn i kompetanseportalen din reelle erfaring?
2. Dersom du har andre ferdigheter, som ikke vises i kompetanseportalen, hvordan får du vist dette overfor leder?
 - Kan du ta dette opp på MAS?
3. Hvordan danner det som ligger i kompetanseportalen et utgangspunkt for MAS?
4. Lager du eller foreslår leder mål, som krever ny kompetanse?
5. Får du kurs og opplæring for å kunne nå dine mål?
6. Synes du leder er godt orientert om din kompetanse og har god innsikt i dine arbeidsoppgaver?
7. Synes du det er nok fokus på hvordan vurderingen av dine resultater(måloppnåelsen) kan være nyttig for kompetanseutvikling og personlig utvikling for din del?
8. De ønsker eller behov som kommer frem ang videre kompetanse utvikling – vil du si det er nok ressurser til at de kan gjennomføres?
9. Lærer du mye av kollegaene dine?

Autonomi

1. Hender det at leder går inn og foreslår høyere "mer hårete" mål enn du selv? Hvordan oppleves det?
2. Må du nå alle målene? Forsøker du å nå alle?
3. Tror du at du trives bedre når du har konkrete mål?
4. Tror du målene bidrar til din personlige utvikling?
5. På hvilken måte bidrar MAS til nye muligheter?
6. Legges det til rette fra leder eller må du ta initiativ selv?

Tilhørighet

1. Kan du ta opp i løpet av samtalen ting som er viktige for deg, som for eksempel arbeidsmiljø og familie/fritid?
2. Hvordan er arbeidsmiljøet?
3. Blir arbeidsmiljø tatt som en del av samtalen?

4. Er du opptatt av å skape gode relasjoner til kollegaer?

Rettferdighet

1. Hentes det inn informasjon fra medarbeidere, kunder eller andre kilder før samtalen?
2. Er det rom for dine tanker på MAS?
3. Hender det at du og din leder har ulik oppfatning av hva du har prestert?
4. Hvordan blir denne diskusjonen?
5. Når du forteller om dine prestasjoner, hender det da at leder endrer sin oppfatning? Kan du gi eksempler?
6. Mener du rutinene for lønn og måloppnåelse er rettferdige for din del og totalt for bedriften?
7. Er det sammenheng mellom scoren og din lønn?

Motivasjon

Vi har lært at i SR-bank legges det like mye vekt på handlingsmål(hvordan jobben gjøres) og leveransemål.(hva du skal oppnå).

1. Syns du det er en fornuftig løsning?
2. Syns du dette praktiseres?
3. Evt gi eksempel på om det fungerer/ikke fungerer.
4. Hva betyr dette for din lønn?
5. Blir du motivert av det? At målene er delt i to.
6. Har du fast lønn eller er det en del av et bonussystem?
7. Legger du mer vekt på de arbeidsoppgaver, som gir bonus?
8. Hvis du kunne velge, ville du da hatt bonusordning eller fastlønn? Hvorfor?
9. På hvilken måte motiveres du av å ha mål?
10. Hva er mest motiverende for deg i din jobb?
11. Synes du selv at MU-samtalen motiverer til økt innsats? Hvordan, eller hvorfor ikke?
12. Er det noen tema i samtalen som er mer viktig enn andre for å gi økt motivasjon? - -
- Savner du noen tema?
13. Snakker dere noe om motivasjon direkte i løpet av samtalen?

Tilbakemelding

1. Hvordan fungerer MU samtalen i forhold til vurdering og tilbakemelding ang måloppnåelse?
2. Er tilbakemeldingen fra leder detaljert eller generell?
3. Er det noe du savner?
4. Hvordan skulle du ønske at tilbakemeldingen var?
5. Ville du hatt andre mål?
6. Får du tydelig tilbakemelding om hvordan resultatene er, om oppgaven for eksempel er løst på en bedre måte enn forventet?
7. Hvordan fungerer oppfølgingen av målene etter MAS?
8. På hvilken måte gir leder tilbakemelding på dine resultater?
Er den positiv eller negativ?
9. Vokser du på det? Lærer du noe av tilbakemeldingen?
10. Dersom du får negativ tilbakemelding- får du nødvendig oppfølging og konstruktiv opplæring til hvordan du kan bli bedre?
11. Synes du tilbakemeldingen er tilstrekkelig konkret- får du eksempler på hvor du kan bli bedre?
12. Spør du selv om spesifikk tilbakemelding dersom den uteblir fra leder?